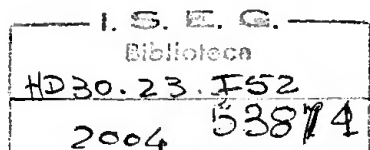


**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



**MESTRADO EM: Gestão/MBA**

**DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS NOS PROCESSOS DE TOMADA  
DE DECISÃO DO SECTOR PÚBLICO E PRIVADO: O PAPEL DA  
CULTURA ORGANIZACIONAL E DA CULTURA NACIONAL**

**CARLOS MIGUEL DE AMORIM INÁCIO**

**Orientação: Mestre Maria Eduarda Soares**

**Júri:**

**Presidente: Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita dos Santos**

**Vogais: Doutora Ana Maria Pires Nabais Ussman**

**Mestre Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares**

**Maio/2004**

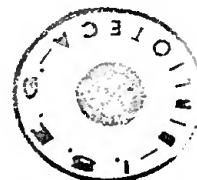
**DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS NOS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO DO  
SECTOR PÚBLICO E PRIVADO: O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA  
CULTURA NACIONAL**

**Carlos Miguel de Amorim Inácio**

*Mestrado em Gestão*

*Orientador: Mestre Maria Eduarda Soares*

*Provas concluídas em:*



**RESUMO**

As diferenças nos processos organizacionais e estilos de gestão, entre organizações do Sector Privado e Sector Público, há muito que são investigadas pelos académicos e amplamente discutidas nos Media. O principal interesse desta área de investigação é encontrar factores que contribuem para as diferenças na eficiência e eficácia, frequentemente encontradas entre os dois sectores.

Este estudo investiga se, ao nível individual, existem diferenças significativas numa actividade nuclear da gestão: Processos de tomada de decisão. Tentaremos identificar os aspectos da tomada de decisão onde se podem encontrar diferenças, bem como os aspectos que são semelhantes nos dois Sectores. Tentaremos, também, investigar o papel da cultura organizacional e da cultura nacional nas diferenças e semelhanças encontradas.

**PALAVRAS CHAVE:** Tomada de Decisão; Cultura Organizacional; Cultura Nacional; Sector Público; Sector Privado.

**DIFFERENCES AND SIMILARITIES IN DECISION-MAKING PROCESSES IN THE PRIVATE AND PUBLIC SECTOR: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE ROLE OF NATIONAL CULTURE**

**Carlos Miguel de Amorim Inácio**

*Master of Business Administration*

*Supervisor: Maria Eduarda Soares (MSc)*

*Date of conclusion:*

**ABSTRACT**

Differences in organizational processes and managerial styles among organizations from the Private Sector and the Public (State-owned) Sector have long been investigated in academic research and widely discussed in the media. The main interest of this area of research is to find factors that account for differences in efficacy and efficiency often found between the two Sectors.

This study investigates whether, at the individual level, there are significant differences in a core activity of management: Decision-making processes. We will attempt to identify the aspects of decision-making where differences can be found, as well as the aspects that are similar in the two Sectors. We will also attempt to investigate the role of organizational culture and of national culture in the differences and similarities found.

Key words: Decision Making; Organizational Culture; National Culture; Public Sector; Private Sector

## **Índice**

Lista de Tabelas	7
Agradecimentos	8
Capítulo 1 – Introdução	9
Capítulo 2 – Tomada de Decisão	12
1. Conceitos Básicos Sobre Tomada de Decisão	12
2. Decisão	14
2.1. Tipologias Quanto ao Carácter Repetitivo	14
2.2. Tipologias Quanto à Complexidade, Estrutura e Abrangência da Decisão	17
2.3. Tipologias Quanto à Natureza das Decisões	21
3. Tomada de Decisão	22
3.1. Tomada de Decisão e Resolução de Problemas	22
3.2. As Estratégias de Tomada de Decisão	23
3.3. As Abordagens Quanto à Participação na Tomada de Decisão	27
3.4. O Risco e a Tomada de Decisão	28
3.5. O Ambiente da Tomada de Decisão	30
3.6. Técnicas de Simplificação de Decisão	31
4. Processo de tomada de decisão	34
4.1. Os Estímulos à Tomada de Decisão	35
4.2. As Fases do Processo de Tomada de Decisão	36
4.3. Os Modelos de Tomada de Decisão	42
4.3.1. O Modelo Racional	43
4.3.2. O Modelo Organizacional	47
4.3.3. O Modelo Político	49

4.3.4. O Modelo de Processo	52
4.3.5. O Modelo do Caixote do Lixo	53
4.3.6. As Perspectivas Múltiplas de Allison	56
4.3.7. Os Três Factores de Kirton	57
5. Instrumento Sobre Tomada de Decisão Utilizado no Estudo Empírico	58
 Capítulo 3 – Cultura Organizacional	 60
1. Conceito, Representações e Funções da Cultura Organizacional	61
1.1. Definição de Cultura Organizacional	61
1.2. Níveis da Cultura Organizacional	63
1.3. Manifestações da Cultura Organizacional	64
1.4. Funções da Cultura Organizacional	66
2. Principais Problemáticas em Torno da Cultura Organizacional	67
2.1. Cultura Forte versus Cultura Fraca	67
2.2. Cultura Dominante e Subculturas	70
2.3. Cultura Organizacional versus Cultura Nacional	72
3. Cultura e Tomada de Decisão	77
4. Classificações das Culturas Organizacionais	80
4.1. Tipologias de Cultura Organizacional	83
4.2. Dimensões da Cultura Organizacional	90
5. Instrumento Sobre Cultura Organizacional Utilizado no Estudo Empírico	94
 Capítulo 4 – Estudo Empírico	 95
1. Questões de Investigação	95
2. Metodologia	96
2.1. Recolha de Dados	96
2.2. Instrumentos	97

2.3. Amostra	98
3. Resultados	101
3.1. Diferenças em Práticas de Tomada de Decisão	101
3.1.1. Dimensão Racional	101
3.1.2. Dimensão Política	103
3.1.3. Dimensão Originalidade	104
3.2. Análise de Diferenças em Escalas de Tomada de Decisão	106
3.3. Análise do Impacto da Cultura Nacional Portuguesa	109
3.4. Análise do Impacto da Cultura Organizacional	112
Capítulo 5 – Conclusão	118
1. Sumário dos Resultados do Estudo	118
2. Contribuições do estudo	120
3. Limitações do Estudo	122
4. Sugestões Para Pesquisa Futura	123
Bibliografia	125
Anexos	131
Anexo 1 – Questionário Utilizado no Estudo Empírico	131

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1. Sumário das questões de investigação	96
Tabela 2. – Distribuição da amostra por sexo	98
Tabela 3. – Distribuição da amostra por idade	99
Tabela 4. – Distribuição da amostra por nível hierárquico	99
Tabela 5. – Distribuição da amostra por tamanho da organização	100
Tabela 6. Análise de diferenças entre Sector Público e Privado na Dimensão Racional	102
Tabela 7. Análise de diferenças entre Sector Público e Privado na Dimensão Política	103
Tabela 8. Análise de diferenças entre Sector Público e Privado na Dimensão Originalidade	105
Tabela 9. Fiabilidade da escala Comportamento Racional de Tomada de Decisão	107
Tabela 10. Fiabilidade da escala Comportamento Político de Tomada de Decisão	107
Tabela 11. Fiabilidade da escala Comportamento Originalidade na Tomada de Decisão	108
Tabela 12. Análise de diferenças entre Sector Público e Privado nas Escalas de Tomada de decisão	109
Tabela 13. Média e Desvio Padrão das Escalas de Tomada de Decisão	112
Tabela 14. Fiabilidade da escala Orientação para os Processos-Orientação para os Resultados	113
Tabela 15. Fiabilidade da escala Orientação para a Tarefa – Orientação para as Pessoas	113
Tabela 16. Fiabilidade da escala Controle Ligeiro – Controle Apertado	114
Tabela 17. Fiabilidade da escala Orientação Normativa – Orientação Pragmática	114
Tabela 18. Análise factorial das quatro escalas de cultura organizacional	115
Tabela 19. Média e Desvio Padrão das Escalas de Cultura Organizacional	115
Tabela 20. Correlações entre as escalas de Tomada de Decisão e as escalas de Cultura organizacional	117

## **Agradecimentos**



À Mestre Maria Eduarda Soares, pelo valioso apoio e orientação, sem os quais a realização deste trabalho teria sido, certamente, mais difícil.

A todas as pessoas que gentilmente participaram no estudo empírico através do preenchimento dos questionários.

A todos os meus amigos que sempre me encorajaram e ajudaram durante a realização deste trabalho.



### Introdução

A compreensão das diferenças entre o Sector Público e o Sector Privado há muito que é objecto de interesse e estudo a nível académico, merecendo também largo destaque por parte da comunicação social. Uma das principais motivações desta área de investigação diz respeito à identificação dos factores que estão na origem de diferenças em eficácia e eficiência frequentemente detectadas entre os dois Sectores (Gedaliahu e Shay, 2001).

Como facilmente se constata, esta problemática pode ser encarada de várias formas e considerando um número elevado de factores explicativos das diferenças referidas. No presente trabalho, esse âmbito foi delimitado, sendo as diferenças e semelhanças evidenciadas ao nível dos processos de tomada de decisão no Sector Público e Privado. O motivo desta escolha prende-se com três considerações principais:

Em primeiro lugar, a eficiência e eficácia das decisões que são tomadas, e que no caso do Sector Público envolvem, na maioria das situações, recursos cuja origem é proveniente das contribuições efectuadas pelos cidadãos sob a forma de impostos, é considerado um dos aspectos mais relevantes, a nível de diferenças entre os dois Sectores (Boyne, 2002).

Em segundo lugar, a tomada de decisão é, normalmente, identificada com a gestão (Drucker, 1967). Ou seja, subjacente às várias funções de gestão – planeamento, organização, direcção e controle – estão sempre associadas decisões. Assim, o estudo

dos processos de tomada de decisão permitirá abranger simultaneamente vários factores considerados relevantes para a gestão das empresas.

Em terceiro lugar, a tomada de decisão é um processo genérico, ou seja, aplicável a todos os tipos de organizações, quer sejam ou não orientadas para a prossecução de lucros (Harrison, 1995). Assim, trata-se de um processo comparável em organizações provenientes de Sectores tão distintos como o Público e o Privado.

Assim, este estudo procurará identificar, se, a nível individual, existem diferenças significativas nos processos de tomada de decisão entre o Sector Público e Privado.

Procuraremos também analisar o impacto da cultura nacional e da cultura organizacional nas diferenças e semelhanças detectadas entre os dois Sectores. O impacto da cultura nacional em diferentes fases do processo de tomada de decisão é amplamente descrito no trabalho de Hofstede (1991). Vários estudos têm também evidenciado que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na explicação das diferenças encontradas ao nível do processo de tomada de decisão em diferentes organizações (ex: Schramm-Nielsen, 2001; Berthon, Pitt e Ewing, 2001)

No que respeita à estrutura do trabalho, ela é composta por mais quatro capítulos, que se dividem da forma que, seguidamente, se apresenta.

No Capítulo 2 é abordada a temática da tomada de decisão através da apresentação dos conceitos a ela associados, bem como os diferentes elementos que a caracterizam e as suas diferentes abordagens.

O Capítulo 3 é dedicado à cultura organizacional. Nele são apresentados os conceitos básicos com ela relacionados, assim como as suas características distintivas em relação à cultura nacional.

O Capítulo 4 é consagrado ao estudo empírico, havendo lugar a uma descrição pormenorizada dos diferentes aspectos implicados na sua concepção, seguida da análise de resultados.

Por fim, no Capítulo 5 é apresentado um sumário das contribuições do estudo e as limitações do mesmo, sendo também indicadas direcções para pesquisa futura.

### **Tomada de decisão**

Neste capítulo iremos apresentar os aspectos fundamentais da literatura sobre tomada de decisão. Começaremos pela clarificação dos conceitos básicos referentes a esta temática, apresentando seguidamente os temas mais relevantes que têm sido investigados em torno destes conceitos.

No final, apresentaremos o modo como os diferentes aspectos relativos à tomada de decisão irão ser investigados no estudo empírico.

#### **1. Conceitos Básicos Sobre Tomada de Decisão**

O estudo de uma temática como a tomada de decisão, torna necessária uma definição prévia de alguns conceitos, de particular relevância para o tema, visando delimitar o seu significado e melhorar a sua compreensão. Tal necessidade deve-se ao facto dos diversos investigadores que se debruçaram sobre esta matéria apresentarem, com alguma frequência, entendimentos ligeiramente diferentes para os mesmos conceitos. No entanto, esta situação não nos permite afirmar que uns estejam mais correctos que os outros, mas deve, apenas e somente, ser encarada como o reflexo da diversidade de formações dos diferentes investigadores, dado que a questão da tomada de decisão não tem sido estudada apenas no campo da gestão, mas num âmbito multidisciplinar mais vasto. Nesse sentido, consideramos importante, desde já, estabelecer o significado que

irá ser atribuído ao longo da dissertação ao que consideramos serem os conceitos-chave: decisão, tomada de decisão e processo de tomada de decisão.

Relativamente ao conceito de decisão, iremos adoptar o significado atribuído por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976, p. 246), que definem decisão como “*um empenhamento específico em agir*” (“*a specific commitment to action*”). Podemos então depreender que na decisão está implícita uma orientação para a acção, o que faz dela o ponto alto do processo de tomada de decisão (Harrison, 1995). A decisão, em si mesma, constitui o culminar do processo e desencadeia acção, movimento e mudança.

Para o conceito de tomada de decisão, o entendimento conferido é aquele apresentado por Harrison (1995, p. 4), segundo o qual a tomada de decisão é definida como “*um momento, incluído num processo em curso, no qual se avaliam alternativas, visando atingir um objectivo*”. Neste sentido, considera-se a tomada de decisão como uma das fases de um processo que compreende várias fases, na qual é efectuada uma escolha de entre várias alternativas.

No que se refere ao conceito de processo de tomada de decisão, o sentido atribuído neste trabalho é aquele apresentado por Peter Drucker (1967, p. 95), segundo o qual as decisões são tomadas segundo “*um processo sistemático com elementos claramente definidos e uma sequência distinta de passos*”. Na mesma linha de raciocínio, Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976, p. 246) sugerem uma definição do processo de tomada de decisão como sendo “*um conjunto de acções e factores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo para a acção e culmina com um comprometimento específico em agir*”.

Nas secções seguintes iremos apresentar os aspectos mais relevantes que têm sido estudados em torno destes conceitos-chave.

## **2. Decisão**

No que respeita ao conceito de decisão, a heterogeneidade das situações de decisão é o tópico que tem recebido mais atenção por parte dos investigadores. Assim, complexidade que envolve o processo de tomada de decisão permite a identificação de determinadas características, que facilitam o agrupamento das decisões segundo determinadas tipologias. Algumas dessas tipologias, que consideramos serem as mais relevantes, serão objecto de análise mais aprofundada. Essas tipologias incluem a classificação das decisões segundo o seu carácter mais ou menos repetitivo, segundo a sua complexidade, estrutura e abrangência, e segundo a natureza das decisões.

### **2.1. Tipologias Quanto ao Carácter Repetitivo**

Uma das tipologias mais conhecidas é a apresentada por Simon (1960), que classifica as decisões atendendo ao seu carácter repetitivo. Segundo esta abordagem, as decisões podem ser classificadas em dois grupos:

- Decisões Programadas
- Decisões Não Programadas

Por programadas entendem-se aquelas decisões que dizem respeito a situações para as quais são desenvolvidos procedimentos para fazer face a problemas de carácter repetitivo e rotineiro, e relativamente aos quais existe um elevado grau de certeza no que concerne às relações de causa-efeito. O carácter repetitivo das decisões programadas deriva do facto de que, quando um problema se torna suficientemente recorrente, justifica-se o desenvolvimento de procedimentos de rotina para que este possa ser solucionado. Esses procedimentos constituem o que se designa por programa e a sua finalidade é permitir uma resposta adaptativa do sistema à situação.

Não programadas são todas as decisões novas e não estruturadas, necessárias para fazer face a problemas únicos e complexos, em que o grau de incerteza associado às relações de causa-efeito é elevado. Normalmente, este tipo de decisões requer criatividade, intuição, e tolerância pela ambiguidade. Nestes casos, torna-se necessária uma resposta para a qual o sistema não possui procedimentos específicos sendo necessário recorrer a capacidades e conhecimento específicos.

Segundo Simon (1960), esta classificação constitui uma distinção em dois pólos de decisões. No entanto, as decisões não devem ser vistas como dois tipos distintos, mas como os extremos de uma linha, ao longo da qual se vão situando as diferentes decisões.

Tendo ainda como base a recorrência das situações, também Drucker (1967) apresenta uma tipologia similar à de Simon, utilizando, no entanto, uma outra terminologia.

Segundo esta as decisões poderiam classificar-se em:

- Genéricas
- Únicas



Por decisões genéricas entendem-se aquelas às quais se aplicam regras ou princípios que já foram previamente desenvolvidos. Uma vez na posse do princípio correcto, todas as diferentes ocorrências, que se enquadrem na mesma situação genérica, podem ser tratadas de um forma pragmática, isto é, adaptando a regra à situação concreta de cada caso.

Relativamente às decisões únicas, devido à natureza excepcional dos seus acontecimentos, devem ser tratadas de forma individualizada. Não se podem desenvolver regras para lidar com o que é excepcional.

Partindo da análise às semelhanças evidenciadas pelas tipologias atrás mencionadas e outras que aqui não foram referenciadas, Harrison (1995) concluiu que as decisões podem ser agrupadas em duas categorias. No primeiro grupo encontram-se as designadas decisões da categoria I e no segundo as decisões da categoria II. As decisões da categoria I caracterizam-se por obedecerem a rotinas, serem recorrentes e por estarem associadas à certeza. Nelas devem ser consideradas as decisões que, normalmente, são tomadas no dia-a-dia das organizações, aquilo a que normalmente se designa por gestão corrente. As suas grandes vantagens prendem-se com a poupança de tempo e dinheiro, daí que se torne crucial identificar se uma decisão é rotineira ou não rotineira. De forma contrária, as decisões da categoria II caracterizam-se por serem não rotineiras, não recorrentes e incertas. Para além da preocupação com a diferenciação das decisões, deve haver um cuidado especial com aquelas que se enquadram nesta categoria, no sentido de compreender melhor a sua estrutura e a sua estratégia, proporcionando desta forma uma melhor abordagem à tomada de decisão.



## **2.2. Tipologias Quanto à Complexidade, Estrutura e Abrangência da Decisão**

Outras das tipologias das decisões que, frequentemente, aparecem na literatura sobre o tema são as que têm por base a natureza do problema, ou a situação em questão. Uma delas pertence a Peter Drucker (1955), que, de acordo com a sua complexidade e a estrutura da situação, classifica as decisões em:

- Decisões Táticas
- Decisões Estratégicas

Nas decisões táticas enquadram-se todas aquelas cuja situação se encontra bem delimitada e definida. Os seus critérios de decisão, bem como as suas relações de causa-efeito, são à partida conhecidos.

Relativamente às decisões estratégicas, estas caracterizam-se por níveis de complexidade superiores aos das primeiras, o seu alcance é maior, bem como o nível de incerteza associado. Estas decisões ocorrem num ambiente em que a informação não é abundante, dito por outras palavras, é incompleta.

Segundo Ansoff (1965), podemos classificar as decisões segundo três categorias, sendo cada uma delas relacionada com um aspecto diferente do processo de conversão de recursos. Nesta perspectiva temos:

- Decisões Estratégicas
- Decisões Administrativas
- Decisões Operacionais

As decisões estratégicas dizem, essencialmente, respeito ao ambiente externo no qual se insere a organização. Quando essas organizações são empresas, as decisões estratégicas são frequentemente as respostas encontradas para problemas como saber quais são os seus objectivos e metas, se deve ou não apostar na diversificação, como deve ser desenvolvida e explorada a sua presente posição, relativamente aos seus produtos e aos seus mercados. Uma das questões que se revela da maior importância prende-se com os problemas que, normalmente, estão subjacentes a estas decisões e que se caracterizam pela sua discrição, ou seja, não chamam a atenção da gestão, permanecendo escondidos, a não ser que sejam procurados de uma forma activa. Estas decisões constituem a responsabilidade da gestão de topo.

As decisões administrativas referem-se à estruturação dos recursos de uma empresa de modo a permitir a criação do potencial máximo de desempenho. Uma das partes dos problemas que elas procuram solucionar prende-se com a organização (relações de autoridade e responsabilidade, fluxos de trabalho, fluxos de informação, canais de distribuição e localização de instalações), a outra diz respeito à aquisição e desenvolvimento de recursos (desenvolvimento de fontes de matéria-prima, desenvolvimento e treino de pessoal, financiamento e aquisição de instalações e equipamento). A este tipo de decisões encontram-se associados os níveis hierárquicos intermédios da gestão.

As decisões operacionais caracterizam-se por permitirem fazer face a problemas do dia-a-dia da empresa, não sendo por isso de estranhar que absorvam uma considerável energia e atenção. O seu principal objectivo é a maximização da eficiência. Algumas destas decisões respeitam à fixação de preços, determinação de calendários de

produção, níveis de inventário. A responsabilidade destas decisões é, normalmente, delegada nos níveis hierárquicos mais baixos.

No que concerne à interação entre os três tipos de decisões, deve ser referido que, apesar de distintas, as decisões são interdependentes e complementares. Desta forma, a estratégia impõe a necessidade de requisitos operacionais. Por seu turno, a estrutura administrativa deve possibilitar o desenvolvimento de um clima que permita que tal seja alcançado.

Apresentando algumas semelhanças com a tipologia apresentada por Ansoff, Dale (1978) subdivide as decisões tomadas pelas empresas em três tipos:

- Decisões Políticas
- Decisões Administrativas
- Decisões Executivas

As decisões políticas começam com a “aceitação da ideia inicial tendente a criar a empresa” (López, 1978, p. 87), ou seja, iniciam-se com a formação do negócio e prosseguem com o processo de construção do negócio. O tipo de decisões a que nos referimos engloba, por exemplo, a aprovação dos estatutos que vão reger o funcionamento da empresa, fixação do volume e estrutura de capital, volume de produção e a sua comercialização, desenho do organigrama. Este tipo de decisões não pode ser tomado uma vez e para sempre visto que, durante o período de vida de uma empresa, esta vai ter que operar mudanças como forma de sobreviver dentro do ambiente em que se insere. Uma empresa tem necessidade de alterar a sua estrutura de

capital, modernizar as suas instalações, proceder a alterações na forma como se encontra organizada.

Num nível inferior, encontramos as decisões administrativas que, embora de menor importância que as políticas, também apresentam um alcance apreciável em termos dos seus efeitos. *"Seguem no tempo as decisões políticas, a fim de estabelecer as condições que servirão de meta à obtenção dos objectivos programados nas decisões políticas"* (López, 1978, p. 87).

Por último, temos as decisões executivas, que podem ser apresentadas como aquelas que se desenrolam no local onde o trabalho é desempenhado. *"Têm lugar no momento de desencadear a acção e à medida que se realiza a execução dos programas. Tomam-se constantemente em andamento; podem consistir também em medidas correctivas: actuando sobre os meios, modificando os objectivos"* (López, 1978, p. 87).

Resumindo, também aqui podemos estabelecer interacções entre os diferentes tipos de decisões, tal como se fez na tipologia apresentada anteriormente. Nesse sentido, podemos afirmar que as decisões políticas estabelecem os princípios relativos à conduta do negócio. As decisões administrativas traduzem as políticas em cursos gerais de acção. Como ambas se manifestam de uma forma genérica, a determinação de um curso de acção exacto é feita através das decisões executivas (Dale, 1978). Daqui também poderemos concluir que se torna imperioso que, no seio de uma empresa, todas as decisões que sejam tomadas se apresentem coerentes entre si e que estejam em consonância com os objectivos fixados.

### 2.3. Tipologias Quanto à Natureza das Decisões

No que concerne à natureza das decisões, Harris (1998) propõe uma classificação segundo a qual podemos caracterizá-las em três tipos:

- Decisões de tipo “Sim/Não”, “Ou/Ou”
- Decisões de tipo “Qual?”
- Decisões Contingentes

As decisões de tipo “sim/não”, “ou/ou”, são decisões cuja escolha é efectuada entre duas alternativas. A selecção de uma delas torna-se crucial para que possa prosseguir com a implementação de uma alternativa. Neste tipo de decisões devem ser considerados os prós e os contras.

As decisões de tipo “qual” requerem a escolha de uma, ou mais alternativas, entre um conjunto de possibilidades. A forma como é efectuada a selecção da alternativa adequada deve basear-se em critérios previamente fixados.

Nas decisões contingentes, a decisão, enquanto escolha entre alternativas, já se encontra tomada, apenas falta a sua implementação, a qual se encontra dependente da verificação de determinadas condições. É normal que uma pessoa transporte consigo várias decisões contingenciais cuja implementação depende do aparecimento das oportunidades ou condições adequadas. Entre os factores que podem condicionar a implementação da decisão podemos identificar alguns como o tempo, a energia, o preço, e a disponibilidade.

### 3. Tomada de Decisão

As principais questões referidas na literatura sobre tomada de decisão dizem respeito ao debate em torno do significado dos conceitos de tomada de decisão e resolução de problemas, à identificação de estratégias de tomada de decisão, às diferentes abordagens quanto à participação na tomada de decisão, à questão do risco na tomada de decisão, ao ambiente de tomada de decisão e às técnicas de simplificação da decisão.

#### 3.1. Tomada de Decisão e Resolução de Problemas

Uma questão, frequentemente referida na literatura, diz respeito à discussão em torno dos conceitos de tomada de decisão e resolução de problemas. O significado a atribuir a cada um destes termos nem sempre reúne o consenso dos diversos autores.

Para Huber (1980), o termo tomada de decisão refere-se a um conjunto intermédio de actividades que se inserem dentro de um conjunto mais vasto a que designa de resolução de problemas. Segundo esta perspectiva, o conceito nuclear é o de problema, uma vez que é a sua ocorrência que determina o desencadear de todo o processo. Neste sentido, *“existe um problema quando há uma diferença entre a situação actual e a situação desejada”* (Huber, 1980, p. 8).

Visão diferente é aquela apresentada por Simon et al. (1986), para quem a tomada de decisão e a resolução de problemas compreendem dois conjuntos de actividades distintas mas, ao mesmo tempo, complementares e cujo eficaz desempenho se revela de fundamental importância para o bem estar da sociedade. Ao conjunto de actividades que

compreendem a determinação dos assuntos que requerem atenção, o estabelecimento de metas e a descoberta e desenho de cursos de acção adequados designa-se por resolução de problemas. As actividades de avaliação e escolha entre acções alternativas constituem a tomada de decisão.

Uma outra abordagem, que nos parece mais adequada à realidade, é a apresentada por Harrison (1995), segundo a qual a resolução de problemas é apenas parte da tomada de decisão. Esta concepção tem por base o conceito de acção, que se torna o principal elemento caracterizador da tomada de decisão. A resolução de problemas não envolve o comprometimento com a acção. Consiste essencialmente no desenvolvimento de uma solução que visa a transposição de obstáculos com o intuito de atingir um determinado estado desejado. Por seu turno, a tomada de decisão incorpora não só a parte da solução mas também o requisito necessário no sentido de transformá-la numa escolha implementada, o que implica o desenvolvimento de um conjunto de acções cujas implicações se traduzem em mudança e empenhamento (Harrison, 1995).

### **3.2. As Estratégias de Tomada de Decisão**

Ter que fazer uma escolha dentro de um leque de alternativas, que pode em certas situações ser vasto, pode revelar-se uma tarefa simples, nuns casos, ou demasiado complexa, noutros, atendendo à importância da decisão. Para tal, existem várias estratégias para proceder à escolha de alternativas, das quais iremos apresentar quatro:

- Estratégia de Optimização
- Estratégia “Satisfaciente”

- Estratégia Maximax
- Estratégia Maximin

A estratégia de optimização é talvez a mais conhecida, mercê da atenção que normalmente lhe devotam os livros de ciência económica e tem como base o conceito de “*maximizing behavior*”, o qual, segundo Harrison (1995), tem as suas raízes na teoria económica tradicional e preconiza a existência de uma “pessoa económica”. Esta pessoa caracterizar-se-ia por deter um conjunto completo de conhecimentos, ou muito próximo disso, relativamente aos aspectos mais relevantes do ambiente que a rodeia. Deveria ainda possuir um conjunto de preferências, bem como capacidades de computação, que lhe permitiriam, dessa forma, lidar com os variados cursos de acção associados às diferentes alternativas, podendo assim escolher aquela que melhor cumpre os objectivos que previamente foram definidos. Para March e Simon (1958), deve-se considerar que uma alternativa é óptima se se verificarem duas condições: existe um conjunto de critérios que permitem que todas as alternativas sejam comparadas e a alternativa em questão é preferível a todas as outras, decorrente da aplicação desses critérios. As preferências a que nos referimos são designadas pelos economistas através do conceito de utilidade. Esta estratégia consiste então na escolha da melhor solução possível para o problema, devendo, para tal, ser descoberto o maior número de alternativas possíveis, recaindo a escolha sobre a que for considerada a melhor. Este tipo de estratégia está, normalmente, associada ao modelo racional de tomada de decisão daí que também seja comum aparecer, com o mesmo significado, a referência a escolha racional. A forma como a optimização pode ser feita depende de alguns factores (Harris, 1998), tais como:

- Importância do problema



- Tempo disponível para o resolver
- Custo envolvido com as soluções alternativas
- Disponibilidade de recursos e conhecimento
- Psicologia pessoal e valores

Por tudo aquilo que acima foi referido podemos depreender que uma estratégia de optimização, cujo objectivo assenta na maximização do comportamento ao longo do processo de tomada de decisão, na realidade, é quase impossível por não ser exequível a reunião de uma informação completa, bem como a consideração de todas alternativas possíveis. Tendo em consideração este tipo de críticas, foram desenvolvidas outras estratégias que se julga reflectirem melhor a forma como, efectivamente, as decisões são tomadas pelas organizações, atendendo às vicissitudes e constrangimentos do “mundo real”.

Uma dessas estratégias é a que resolvemos chamar de “satisfaciente” que resulta da combinação de satisfatório com suficiente. Nesta estratégia, a alternativa a ser escolhida é a primeira que se revele satisfatória, em detrimento da melhor (Kaufman, 1990). Recorrendo a um exemplo prático conseguiremos ilustrar melhor esta situação. Alguém que tem fome e se encontre numa cidade desconhecida pode escolher parar no primeiro restaurante que lhe pareça, numa primeira observação, apresentável e não tentar escolher o melhor restaurante entre todos existentes nessa cidade (estratégia de optimização). March e Simon (1958) definem uma alternativa como satisfatória quando existem um conjunto de critérios que descrevem minimamente o que são alternativas satisfatórias e quando a alternativa em apreço respeita esses critérios ou até os supera. A estratégia “satisfaciente” pode revelar-se apropriada para fazer face a situações em que o custo com o atraso de uma decisão ou a procura de alternativas adicionais se apresenta

elevado quando comparado com os benefícios resultantes da descoberta de uma alternativa melhor (Huber, 1980).

Outra das estratégias alternativas à optimização é a “*maximax*”, designação que tem por base a expressão “maximizar o máximo” (Harris, 1998). Nela dá-se particular relevância à avaliação e selecção das alternativas. A escolha da alternativa ou alternativas a implementar é feita tendo em consideração o valor máximo proporcionado por cada uma delas. Outra denominação, que normalmente lhe é atribuída, é a de estratégia do optimista em virtude de dar particular importância aos resultados favoráveis e ao seu alto potencial. No que respeita à sua aplicabilidade a situações reais, esta estratégia revela-se adequada para fazer face a situações em que o risco inerente à tomada de decisão se pode considerar aceitável.

Em situações particularmente delicadas pode recorrer-se a uma estratégia “*maximin*” que, como facilmente se depreende pelo que foi referido anteriormente, significa “maximizar o mínimo” (Harris, 1998). Nesta estratégia, também conhecida pela estratégia do pessimista, é considerado o pior resultado possível associado a cada alternativa e é escolhida aquela que apresentar o mais alto entre os mínimos. Esta estratégia adapta-se, principalmente, àquelas situações em que as consequências de uma decisão falhada são particularmente nocivas ou indesejáveis. Na base desta estratégia está o retorno garantido que cada decisão pode proporcionar e pode ser associada ao provérbio que diz que “mais vale ter um pássaro na mão do que dois a voar”.

### 3.3. As Abordagens Quanto à Participação na Tomada de Decisão

Numa organização podemos considerar duas abordagens à tomada de decisão. A autoritária, na qual uma pessoa, que pode ser o líder ou um gestor, toma a decisão pelo grupo. Em alternativa temos a abordagem de grupo, na qual a escolha é efectuada em conjunto por todos aqueles que compõem o grupo (Harris, 1998).

- Autoritária

Nesta abordagem, o decisor toma a sua decisão com base nas informações que conseguiu reunir. Posteriormente, cabe-lhe a tarefa de fundamentar a sua decisão junto do grupo, como forma de conseguir ganhar a sua aceitação.

- Grupo

Na abordagem de grupo, os seus elementos partilham entre si ideias, procedem a análises e procuram estabelecer um consenso relativamente à decisão a implementar. Quanto maior o grupo, maior é a oportunidade para a diversidade e a possibilidade de decisões mais criativas. Por esta razão, não é de admirar que o grupo apresente valores e reacções diferentes daqueles que o líder suporia que apresentasse.

Existem, também, várias técnicas que podem ser utilizadas para estimular a criatividade dentro do grupo. A mais conhecida é, sem dúvida, o *brainstorming*. Uma sessão de *brainstorming* deve ser organizada de modo a produzir o maior número de ideias possíveis, normalmente para a resolução de um determinado problema (Fisher, Ury e Patton, 1992). Sendo esta técnica utilizada essencialmente para a geração de



alternativas, deverão ser postas de parte a avaliação e a crítica das ideias, uma vez constituírem uma outra fase do processo de tomada de decisão. O grupo apenas deverá limitar-se a gerar ideias, sem ter necessidade de considerar se são boas ou más, realistas ou irrealistas. Desta forma, remover-se-ão inibições que permitirão que umas ideias estimulem outras. Este método, se por um lado, apresenta a vantagem de criar alternativas mais originais, por outro, tem tendência para prolongar o processo de tomada de decisão.

Outra das técnicas que pode ser utilizada para fomentar a criatividade em grupo procurando, no entanto, eliminar ou atenuar alguns dos inconvenientes do *brainstorming*, é a técnica de *delphi*. Esta técnica usa a solicitação e comparação de julgamentos anónimos, sem que os participantes se encontrem fisicamente, removendo assim as possíveis desvantagens da interacção pessoal.

Uma terceira técnica é a técnica do *grupo nominal* em que se parte da elaboração individual das alternativas, sem que haja lugar a qualquer interacção, seguindo-se a discussão das ideias e a sua votação.

### 3.4. O Risco e a Tomada de Decisão

Não é possível falar-se de tomada de decisão sem ter em consideração o risco e a incerteza que a ela estão associados. Recorrendo às palavras de Roger Rainbow (VP, Global Business environment, Shell International Ltd.) "*Nothing can paralyze a decision-making process more than uncertainty can*" (citado em Muoio, 2001).

Harris (1998) apresenta algumas atitudes perante o risco sobre as quais se tecem alguns comentários:

- **Apenas aqueles mais propensos ao risco são verdadeiramente livres.**

Esta afirmação assenta no pressuposto de que o risco é absolutamente necessário à vida como forma de crescimento e aperfeiçoamento.

- **Não existe segurança permanente em nada à face da Terra.**

Na base desta afirmação está o conceito de mudança. Neste sentido, considera-se que o não tomar decisões como forma de, pelo menos, garantir o estado das coisas, não é seguro porque a realidade que gira à nossa volta está em constante mutação, mesmo sem a nossa intervenção.

- **É suposto ter-se medo quando se arrisca.**

Tendo em consideração esta afirmação deverão ser assumidos pelas pessoas, quando tomam decisões, os seus medos de perda, de rejeição e de falha.

- **Arriscar, normalmente, envolve um grau de ansiedade de separação.**

A ansiedade da separação pode ser definida como a ansiedade que é sentida sempre que algo que nos faz sentir seguros desaparece. Alguns dos exemplos quotidianos que facilmente ilustram esta situação dizem respeito à ansiedade que algumas crianças sentem quando deixam os pais para irem, pela primeira vez, para a escola. O mesmo sentimento toma conta dos estudantes quando estes têm que deixar a sua família para ingressar na universidade. A fórmula apontada para superar os aspectos negativos que derivam da ansiedade da separação passa pelo que se designa por construção de uma

ponte entre o que é familiar e seguro e o que é novo. Isto pode ser efectuado através da identificação daquilo que no novo lugar, escola ou país, existe de semelhante e como são os seus elementos comparados com as coisas familiares e que nos transmitem a segurança do lar. Outra solução pode passar por levar connosco alguns objectos pessoais.

O mesmo se pode aplicar a todos os riscos. Para tal deve-se fazer com que a oportunidade se torne tão familiar quanto o possível e aprender o máximo possível acerca dela antes de se libertar da segurança do que é velho e conhecido.

### **3.5. O Ambiente da Tomada de Decisão**

Todas as decisões são tomadas tendo como enquadramento um ambiente de decisão. Segundo Harrison (1995, p. 341), este inclui *“todas as condições, circunstâncias e influências que rodeiam e afectam toda a organização ou qualquer dos seus sistemas internos”*. Segundo Harris (1998), o ambiente ideal para a tomada de decisão seria aquele em que toda a informação possível estaria disponível e onde estivessem consideradas todas as alternativas possíveis. Contudo, quer a informação, quer as alternativas, encontram-se restringidas no que se refere a limitações de tempo e esforço necessários à sua obtenção e identificação.

A restrição do tempo tem subjacente a ideia de que a tomada de uma decisão deve decorrer dentro de um determinado intervalo de tempo. A restrição do esforço procura reflectir os limites das capacidades humanas, recursos financeiros e prioridades. Tendo as decisões que ser tomadas atendendo às restrições do ambiente em que se desenrola,

podemos afirmar que o maior desafio que se coloca à tomada de decisão é a incerteza, podendo considerar-se a sua redução como o maior desafio da análise da decisão.

Ao afirmarmos que as decisões têm que ser tomadas dentro de um ambiente que apresenta restrições devemos considerar dois pontos:

O primeiro refere-se ao facto da tomada de decisão com base na percepção após o acontecimento (que está na sua origem) permitir decisões de melhor qualidade, em virtude de ter por base um conjunto de informações mais precisas. Contrariamente, a previsão ao fazer-se num ambiente de maior incerteza e de informação mais limitada vai reflectir-se numa menor qualidade da decisão. Podemos então concluir que a percepção após o acontecimento permite que o ambiente decisório se expanda fornecendo, desta forma, novas informações, bem como um maior número de alternativas.

O segundo ponto, que decorre do primeiro, aponta no sentido de se tomarem as decisões o mais próximo possível do seu limite temporal para o fazer, podendo daí obter a expansão do ambiente, o mesmo é dizer mais informações, melhores alternativas. Usualmente, existe o hábito de designar esta situação como “ganhar tempo”. Contudo, nem sempre é possível adiar a decisão de forma indefinida podendo mesmo conduzir à impraticabilidade de algumas alternativas em carteira.

### **3.6. Técnicas de Simplificação de Decisão**

Existem algumas técnicas que podem facilitar a tomada de decisão, designadamente através da sua simplificação. Muitas dessas técnicas assentam na redução do número de

alternativas consideradas, outras têm por base decisões predeterminadas, e outras ainda socorrem-se de métodos mistos (Harris, 1998). A escolha da técnica mais adequada deverá ter subjacente factores como a natureza e importância de cada decisão. Algumas dessas técnicas são:

- **Critério do Filtro** – Consiste na determinação de um conjunto fixo de critérios aos quais as alternativas devem obedecer. As alternativas potenciais que não respeitem esses critérios deverão ser excluídas.
- **A Melhor de Algumas** – Consiste na formação de um grupo contendo as melhores hipóteses como consequência da eliminação progressiva de hipóteses de um grupo inicialmente mais vasto.
- **Exclusão Rápida** – Esta técnica consiste na rejeição de uma alternativa potencial tendo como fundamento uma simples falha por ela apresentada. Uma vez que se encontra orientada para factores que conduzam à rejeição das alternativas, não têm em consideração os seus pontos fortes nem de que forma é que estes podem compensar as limitações apresentadas. Neste sentido, podemos afirmar tratar-se de uma técnica que não visa a optimização, podendo mesmo ser nefasta em determinadas situações, nomeadamente quando conduz à rejeição de alternativas que se revelariam excelentes escolhas, devido a falhas superficiais ou apresentações atípicas. Tratando-se de uma técnica tão nociva, normalmente, é utilizada em conjugação com outras técnicas de tomada de decisão, com o objectivo de reduzir as alternativas.
- **Rotina** – Consiste na tomada de decisão com base em decisões passadas. Esta é uma técnica que se encaixa no que anteriormente designamos de decisões programadas. Permite ganhos de eficiência, uma vez que a recorrência das



situações leva ao desenvolvimento de políticas e manuais de procedimentos para lidar com os problemas que surgem.

- **“Satisfaciente”** – Anteriormente apresentada como uma estratégia de tomada de decisão, esta técnica consiste em seleccionar a primeira alternativa satisfatória, em vez da melhor alternativa.
- **Delegação** – Esta é uma técnica que, apenas aparentemente, permite uma simplificação da tomada de decisão. Na realidade, apenas existe simplificação para quem delega dado que para quem recebe a responsabilidade a decisão pode ser complexa.
- **Delegação por Parâmetros** – Esta é uma das técnicas mais comuns através da qual se delega a outros a pesquisa e desenvolvimento de alternativas cabendo ao responsável pela decisão a escolha final.
- **Escolha Aleatória** – Nesta situação qualquer alternativa pode ser a escolhida. Essa escolha pode residir na primeira alternativa disponível ou numa outra qualquer sem que haja lugar a uma análise ou ordenação prévia. Para muitas situações do dia-a-dia esta técnica torna, efectivamente, a decisão mais fácil e simples, podendo inclusivamente proporcionar algumas surpresas, umas vezes agradáveis, outras não.
- **Conformidade** – Consiste em seguir uma corrente, ou tendência, na forma de tomar decisões. Essa corrente, ou tendência, tem como base as decisões anteriormente tomadas por outros. Esta técnica é utilizada muitas vezes, ainda que de uma forma subconsciente, em muitas das decisões tomadas através da conformidade social.
- **Reacção** – Por oposição à técnica anterior, esta tem por base a rebeldia. A rebeldia no sentido de decidir em sentido contrário ao que a maioria faria.

- **Sentimentos** – Esta técnica consiste em seguir o coração, as emoções, utilizar a intuição. Desta forma evita-se todo um trabalho mental de análise. No entanto, existem evidências que apontam para o facto de algumas preferências baseadas nos sentimentos poderem resultar de análises efectuadas subconscientemente, enquanto outras resultam, simplesmente, de desejos irracionais.
- **Preguiça** – Consiste em nada fazer, ou seja, não tomar decisão alguma, o que só por si pode ser considerado, segundo alguns autores, como uma decisão. Como opção pode-se deixar os outros decidirem ou deixar que as circunstâncias ditem a escolha.
- **Adopção de uma Visão de Curto Alcance** – Consiste na simplificação das escolhas através da consideração, apenas, das consequências mais imediatas ou de curto prazo, negligenciando o longo prazo. Apesar de produzir decisões de uma forma mais célere, esta técnica pode também revelar-se perigosa.

#### **4. Processo de Tomada de Decisão**

No que respeita ao processo de tomada de decisão, os principais temas referidos na literatura incluem a identificação de estímulos que dão início ao processo e a identificação de fases do processo. Outra questão importante diz respeito à identificação de modelos que explicam o funcionamento do processo.

#### 4.1. Os Estímulos à Tomada de Decisão

Uma das questões inerentes ao tema em estudo respeita ao que está na base de todo o processo, isto é, os estímulos ou motivos que o fazem desencadear. Alguns autores apresentam uma visão demasiado limitada do assunto, considerando apenas um simples estímulo, normalmente um problema, como estando na génese do processo de tomada de decisão. No entanto, Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) identificaram três tipos de estímulos: as oportunidades, as crises e os problemas. Estes não devem ser vistos como categorias rígidas de uma tipologia, na qual se enquadram as diferentes decisões, mas antes como uma representação contínua em que se encontra num dos extremos as oportunidades e no outro as crises, constituindo os problemas uma situação intermédia.

Começando por um dos extremos, as decisões motivadas por oportunidades, podemos dizer que elas decorrem num ambiente de segurança, são tomadas de forma voluntária e a sua finalidade é a melhoria da situação actual, ou seja, visam tirar partido de oportunidades como forma de ultrapassar os objectivos organizacionais.

No extremo oposto encontramos as decisões motivadas por crises. Este tipo de decisões decorrem num ambiente de intensa pressão para a organização, provocada por uma situação grave e que exige uma acção imediata.

Numa posição intermédia encontramos as decisões motivadas por problemas. Nestas situações o nível de pressão exercida sobre a organização é menor do que aquele a que se encontra submetida nas situações de crise.

Segundo os mesmos autores, esta tipologia é dinâmica uma vez que pode sofrer alterações com o decorrer do tempo. Durante o desenvolvimento de uma solução, podem ocorrer mudanças ao longo do intervalo contínuo, relativamente a um determinado processo de decisão, motivadas quer por um atraso, quer por uma acção: *“uma oportunidade ignorada pode, mais tarde, emergir como um problema ou mesmo uma crise, e um gestor pode converter uma crise num problema através da procura de uma solução temporária, ou pode utilizar uma situação de crise ou problema como uma oportunidade para inovar”* (Mintzberg, Raisinghani e Théorêt, 1976, p. 251).

Relativamente ao presente trabalho, o entendimento que iremos atribuir, no que respeita às situações que podem desencadear o processo de tomada de decisão, é o de considerar tanto a exploração de oportunidades como a resolução de problemas.

#### **4.2. As Fases do Processo de Tomada de Decisão**

Ao longo dos anos, vários foram os autores que procuraram desenvolver diferentes abordagens para o processo de tomada de decisão, nas quais se procurou identificar diferentes fases, podendo o seu número variar significativamente de abordagem para abordagem.

Antes de passarmos à apresentação de algumas delas, consideramos relevante enunciar as vantagens, enunciadas por Harrison (1995), da definição do processo de tomada de decisão como um processo com várias funções. Função é aqui definida como sendo *“um grupo de acções relacionadas contribuindo para uma acção maior”* (Harrison,

1995, p. 37), embora seja mais frequente a utilização, com o mesmo sentido, da expressão “fase”. Essas vantagens são quatro:

1. Fornece uma indicação da natureza dinâmica da tomada de decisão.
2. Descreve as actividades de tomada de decisão como ocorrendo segundo espaços de tempo variáveis.
3. Supõe que o processo de tomada de decisão é contínuo e, como tal, é uma realidade da vida organizacional que se encontra sempre presente.
4. Sugere que, mesmo de uma forma limitada, a tomada de decisão pode dirigir e controlar a natureza, o grau e o passo da mudança dentro das organizações.

Relativamente aos estudos encetados no sentido da identificação das fases do processo de tomada de decisão, são várias as referências que atribuem a John Dewey, em 1910, a responsabilidade pela primeira descrição de um conjunto de fases para a resolução de problemas (Simon, 1960). Segundo ele, a resolução de problemas assentava em três fases, sendo estas apresentadas sob a forma de três questões:

- *“Qual é o problema?”* (Identificação do problema)
- *“Quais são as alternativas?”* (Identificação das alternativas)
- *“Qual é a melhor alternativa?”* (Escolha da alternativa)

Em 1960, Herbert A. Simon apresentou três fases para a tomada de decisão, em tudo semelhantes àquelas preconizadas por Dewey décadas antes para a resolução de problemas (Simon, 1960). Essas fases são:

- Encontrar oportunidades para tomar decisões

- Encontrar cursos de acção possíveis
- Escolher entre cursos de acção

A cada uma dessas fases, Simon (1960) associa três tipos de actividades que, segundo ele, são responsáveis por uma grande parte do tempo dispendido pelos gestores no seu dia-a-dia. A primeira fase é chamada de *“intelligence activity”*, atribuindo à palavra *“intelligence”* o significado conferido pela doutrina militar (processamento de informação relativa a forças hostis, ou potencialmente hostis, elementos, ou áreas de actuais ou potenciais operações). A segunda fase é chamada de *“design activity”* e a terceira é designada de *“choice activity”*. Segundo o mesmo autor, em termos gerais, as diferentes fases seguem a sequência apresentada, no entanto, esta revela-se bem mais complexa do que aparenta ser. Esta situação fica a dever-se ao facto de cada fase da tomada de uma decisão constituir, ela própria, um complexo processo de tomada de decisão.

Numa tentativa de antecipação de possíveis críticas, Simon viria, mais tarde, a acrescentar mais uma fase ao seu processo de tomada de decisão. A essa fase, a da avaliação das escolhas passadas, resolveu chamar-lhe *“review activity”* (Simon, 1977).

Posteriormente, várias foram as abordagens que surgiram, apontando cada uma delas para um número de fases que, divergindo muitas vezes de autor para autor, na sua essência acabam por se focalizar nos mesmos pontos essenciais.

Uma abordagem particularmente relevante é a de Harrison (1995), a qual propõe seis fases (ou funções) para o processo de tomada de decisão:

1. **Estabelecimento de objectivos** – A tomada de decisão inicia-se com a identificação dos objectivos a atingir, culminando um dado ciclo dentro do processo com o alcance dos objectivos que estiveram na sua origem.
2. **Procura de alternativas** – Esta fase implica uma análise do ambiente interno e externo em que se insere a organização, no sentido de adquirir informações relevantes para a formulação de alternativas que satisfaçam os objectivos. Na realidade, a obtenção de todos os factos para a tomada de decisão revela-se uma tarefa inexequível. Face a tal impossibilidade, deve-se procurar obter tantos factos quantos seja possível, relativamente a uma determinada decisão, dentro dos limites de tempo imposto e da capacidade para os processar. Deverão ser evitadas situações de ausência de informação sob pena de paralização da decisão. Uma decisão baseada no conhecimento parcial é melhor do que não tomar decisão alguma, quando ela é realmente necessária. Adquiridas as informações consideradas relevantes, devem ser identificadas todas as escolhas possíveis, devendo entre elas ser considerada a opção de não fazer nada. A eleição da opção de não efectuar uma escolha pode ser considerada uma decisão pois considera-se que implicitamente se está a decidir manter o estado das coisas. Muitas vezes a decisão de nada fazer revela-se de grande utilidade podendo mesmo ser melhor que as restantes, pelo que deverá ser incluída no processo de tomada de decisão. Por fim, deverá ser estimulada a criatividade nesta fase como forma de assegurar que as alternativas não são o resultado da sua mera identificação mas também da criação de outras que ainda não existem.
3. **Comparação e avaliação das alternativas** – As alternativas representam diferentes cursos de acção que, isoladamente ou em conjunto, contribuem para a obtenção dos objectivos. A comparação e avaliação de alternativas implica a

determinação do seu valor. Para tal, deverão ser considerados os pontos negativos de cada uma (custo, consequências, problemas criados, tempo necessário, etc.) e os pontos positivos (dinheiro e tempo poupados, criatividade acrescentada, etc.). Existem, no entanto, alguns elementos que deverão ser considerados no que concerne à exequibilidade das alternativas. Muitas vezes, a alternativa que se apresenta como a mais adequada num mundo perfeito, pode não ser funcional no mundo real, devido aos mais variados factores que a afectam directamente, como sejam o elevado custo, o tempo, ou a não aceitação pelos outros. Também factores indirectos devem ser considerados na avaliação, como, por exemplo, as capacidades individuais das pessoas que estão envolvidas na tomada de decisão e que não se encontram aplicadas na organização.

4. **O acto de escolha** – Esta fase corresponde ao conceito que anteriormente apresentamos e que designamos de tomada de decisão e que constitui “*um momento no processo de tomada de decisão em curso quando o decisor escolhe um dado curso de acção entre um conjunto de alternativas*” (Harrison, 1995, p. 38). A escolha constitui o caminho a seguir, o qual pode incluir uma das alternativas, mais do que uma (decisão múltipla), ou nenhuma. Numa análise desta fase devem ser consideradas as preferências do decisor, ou decisores, podendo estes ter em consideração as preferências de outros.
5. **Implementação da decisão** – Esta fase constitui o momento no processo de tomada de decisão em que a escolha deixa de ser uma abstracção para ser transformada numa realidade operacional. Uma das questões que afectam a implementação, sendo muitas vezes ignorada ou subestimada, é a explicação da decisão àqueles que se encontram responsáveis por levá-la a cabo, ou àqueles



que serão afectados por ela. Para tal, não deverão, apenas, ser apresentados os benefícios, mas também os riscos e inconvenientes que envolvem a decisão, justificando porque é que se acredita que os benefícios superarão os aspectos negativos. Torna-se mais fácil conseguir o apoio daqueles que colaboram na implementação da decisão quando lhes é dado a compreender os riscos inerentes, transmitindo-lhes, assim, a sensação de estarem a ser tratados com honestidade. Deve ainda ser realçado que muito poucas decisões podem ser consideradas irrevogáveis, não devendo, contudo, ser cancelada uma decisão de forma prematura porque muitas vezes pode ser requerido um período de tempo superior ao que seria normal para que se possa assistir aos seus resultados. Por outro lado, não deve haver lugar a hesitações na mudança de direcção quando há a constatação de que uma determinada decisão não está a surtir os efeitos previstos, ou que estes se mostram perniciosos.

6. **Acompanhamento e controlo** – Esta constitui a última fase do processo e tem como finalidade assegurar que os resultados da decisão implementada se encontram de acordo com os objectivos inicialmente traçados e que constituem a base de todo o processo de tomada de decisão.

Apesar da formalização do processo de tomada de decisão apresentada, muitas das vezes, este não apresenta uma sequência linear, isto é, algumas decisões são tomadas assistindo-se a avanços e recuos entre as várias fases referidas (Harris, 1998).

Um outro aspecto relevante respeita ao facto das decisões não serem tomadas isoladamente, ou seja, na realidade, elas encontram-se condicionadas por decisões anteriores (Harrison, 1995).

### 4.3. Os Modelos de Tomada de Decisão

Os modelos de tomada de decisão, tal como noutras áreas, têm como objectivo a simplificação do mundo real. Apresentando-se este, muitas das vezes, de forma complexa, assumindo um número infinito de variáveis, cujo grau de complexidade e importância variam, torna-se, assim, impossível o seu tratamento integral. Segundo Harrison (1995, p. 154), o modelo de tomada de decisão ideal *“deverá incluir um número óptimo de variáveis que ajudarão a explicar o fenómeno do mundo real a ser modelado”*. Desta forma, poder-se-à prever com suficiente consistência e precisão o fenómeno em causa. No entanto, não é tarefa fácil determinar quais são as variáveis mais importantes e que devem ser consideradas no modelo. Na realidade, nem se pode dizer que uma variável é mais importante que outra, de forma absoluta. Daqui decorre a justificação para o elevado número de modelos de tomada de decisão que podemos encontrar na literatura sobre o tema, cada um com as suas especificidades, e que representam o carácter eclético da tomada de decisão, cuja ênfase nas variáveis varia de disciplina para disciplina.

Cada um dos diferentes modelos apresenta vantagens e desvantagens. Em termos genéricos, podemos dizer que um modelo fornece a estrutura a um procedimento que é dinâmico e conceptual (Lahti, 1996). Ao fornecer essa estrutura vai permitir uma melhor identificação e resolução dos problemas que possam surgir no decorrer do processo de tomada de decisão, ou sejam consequência do mesmo. Ao nível da tomada de decisão em grupo, o recurso a modelos apresenta-se particularmente útil na medida em que permite uma melhor compreensão relativamente ao mesmo.

No entanto, o recurso a modelos pode, em determinadas circunstâncias, apresentar alguns inconvenientes, ou constituir mesmo uma armadilha (Lahti, 1996). A utilização de um determinado modelo, pondo de parte os contributos de outros modelos, bem como outro tipo de ideias que se revelem valiosas, pode fazer com que seja ignorada informação de crucial importância para o processo de tomada de decisão.

Os modelos aqui apresentados são, porventura, os mais conhecidos, embora existam muitos mais, reflexo do trabalho que se tem vindo a desenvolver na área da tomada de decisão, o qual tem proporcionado quer o aparecimento de novos modelos, quer o refinamento daqueles que já existentes.

#### **4.3.1. O Modelo Racional**

O modelo racional é, sem dúvida, o modelo de tomada de decisão mais amplamente difundido, sendo também designado de modelo do actor único ou de modelo monorracional (Strategor, 2000), evitando assim interpretações erróneas relativamente aos outros modelos no que se refere à pseudo irracionalidade dos seus actores e permitindo realçar o facto de lhe estar subjacente uma lógica de acção única.

Trata-se de um modelo essencialmente normativo na medida em que é prescritivo e não descritivo, uma vez que *“tenta prescrever, na base de algumas assumpções muito precisas, as condições, segundo as quais os gestores devem tomar decisões em organizações formais”* (Harrison, 1995, p. 155).

Este modelo assenta numa perspectiva económica da tomada de decisão e encontra-se alicerçado em metas/objectivos, alternativas, consequências e optimização (Lahti, 1996). A sua natureza intrinsecamente quantitativa leva à tentativa de atribuição de valores às variáveis em causa e, quando tal se mostra difícil, a considerá-las como constantes (Harrison, 1995).

De uma forma simplificada podemos apresentar o modelo racional sob a forma de seis passos (Robbins, 2001):

1. Definição do problema
2. Identificação do critério de decisão
3. Atribuição de ponderações aos critérios
4. Desenvolvimento de alternativas
5. Avaliação das alternativas
6. Selecção da melhor alternativa

No entanto, este modelo tem por base seis premissas que de certa forma constituem constrangimentos à sua aplicação:

**1. Clareza do problema** – Assume-se que o conhecimento do problema é perfeitamente claro e como tal, não suscita qualquer dúvida, assim como também se considera que a pessoa ou pessoas sobre quem recai a responsabilidade da tomada de decisão se encontram na posse de informação completa sobre a situação de decisão.

**2. Conhecimento das opções** – Assume-se que o decisor é capaz de identificar todos os critérios relevantes e todas as alternativas viáveis, bem como é conhecedor das consequências inerentes a cada alternativa.

**3. Preferência claras** – Considera-se que, quer os critérios, quer as alternativas, podem ser ordenados de forma a reflectirem a sua importância.

**4. Preferências constantes** – Assume-se que os critérios de tomada de decisão específicos são constantes e as ponderações que lhe são atribuídas estáveis ao longo do tempo.

**5. Não existem constrangimentos de tempo ou custo** – Parte-se do princípio que o decisor consegue ter acesso, de forma completa, a toda a informação relativa aos critérios e alternativas, sem que existam constrangimentos associados ao tempo ou custo.

**6. Máximo Valor** – O decisor racional escolhe sempre a alternativa que lhe possibilita a obtenção do valor percebido mais elevado, resultante da aplicação dos critérios previamente definidos.

Uma das vantagens apontadas a este modelo diz respeito ao facto de utilizar uma abordagem lógica e sequencial, o que fica demonstrado pela sua simplicidade e natureza intuitiva (Lahti, 1996). Outra delas prende-se com o seu uso selectivo como suporte na utilização de outros modelos de tomada de decisão, uma vez que pode facilitar o momento da escolha (Harrison, 1995). *“As suas versões baseadas na ideia de uma racionalidade substantiva universal (a do cálculo económico) permitiram*

*formalizações elaboradas, utilizando ferramentas matemáticas e técnicas quantitativas que se revelam poderosas no caso de problemas bem estruturados e repetitivos”* (Strategor, 2001, p. 318), ou seja, o que anteriormente designamos por decisões programadas.

Como desvantagens, podemos referir a visão demasiado optimista do modelo, ao não tomar em consideração os possíveis desvios que podem surgir devido às percepções e valores dos indivíduos envolvidos no processo de tomada de decisão, bem como a não consideração de algumas restrições que se colocam aos decisores, nomeadamente em termos de tempo e custos monetários (Lahti, 1996). Na realidade do quotidiano, os decisores deparam-se com um ambiente em que a única constante é a mudança o que se traduz das mais variadas formas, designadamente através da contínua alteração dos objectivos, enfrentando situações em que a informação é escassa, sobretudo no que se refere a decisões não programadas.

Os próprios decisores acabam também por ser um constrangimento devido às limitações que possuem a nível cognitivo e que reduzem, significativamente, a quantidade de informação e o número de alternativas que conseguem manusear (Harrison, 1995). Esta limitação mereceu especial destaque por parte de vários autores, dando origem ao que ficou designado por racionalidade limitada. O nome mais sonante que se debruçou sobre este assunto foi o prémio nobel Herbert A. Simon para quem *“É impossível para o comportamento de um único indivíduo isolado, alcançar algum grau elevado de racionalidade. O número de alternativas que ele deve explorar é tão grande, a informação que precisaria para avaliá-las tão vasta que mesmo uma aproximação à racionalidade objectiva é difícil de conceber.”* (Simon, 1976, p. 79).

Segundo o mesmo autor, a racionalidade pode ser posta em causa de três formas. Em primeiro lugar, para que possamos falar de racionalidade torna-se necessário um conhecimento completo e antecipação das consequências que estão subjacentes a cada escolha, embora na realidade o conhecimento das consequências se revele fragmentado. Em segundo lugar, sendo as consequências algo que respeita ao futuro, a única forma de fazer face à falta de experiência, relativamente aos valores a atribuir-lhes, é através da imaginação. Esta antecipação só é possível de uma forma imperfeita. Por último, a racionalidade implica fazer a escolha entre todos os possíveis comportamentos alternativos, embora o que se verifica é que apenas uma pequena parte destes é que vêm à mente.

#### **4.3.2. O Modelo Organizacional**

O modelo organizacional tem por base uma corrente de pensamento que se inspirou nos trabalhos de H. A. Simon, já anteriormente referidos, cujo objectivo é o desenvolvimento de uma teoria realista sobre a forma como as decisões são tomadas no seio das organizações (Strategor, 2001). Se o modelo racional constituía a base para as disciplinas quantitativas na tomada de decisão, por sua vez o modelo organizacional, fruto da combinação das ciências comportamentais com a análise quantitativa, vai ter em consideração os constrangimentos que se colocam ao decisor e que derivam da sua exposição ao ambiente externo (Harrison, 1995).

Quem melhor caracterizou este modelo foram, possivelmente, Cyert e March (1963). Segundo estes autores, o modelo organizacional evidencia-se por:

1. Nível aceitável de múltiplos objectivos em constante mudança.
2. A primeira alternativa considerada satisfatória é aceite.
3. O evitar da incerteza é conseguido através do recurso a políticas e procedimentos e reagindo ao *feedback*, em vez de tentar prever as consequências.
5. As escolhas são feitas e implementadas de acordo com os procedimentos e recorrendo a regras que resultam da experiência.

De uma forma resumida, e recorrendo à teoria do comportamento da empresa, podemos resumir o processo organizacional de tomada de decisão da seguinte forma (Strategor, 2001):

1. Aparecimento de um problema, em resultado da combinação dos objectivos previamente delineados e das informações resultantes da observação do ambiente.
2. Divisão do problema em fracções, atribuídas a diferentes partes da organização, de acordo com os objectivos de cada uma.
3. O tratamento o problema é feito por cada parte recorrendo a procedimentos habituais, só havendo lugar à procura de uma solução particular quando os primeiros se revelem inadequados.
4. Essa procura é cancelada quando se alcance uma solução que possa ser considerada satisfatória (relativamente a um determinado objectivo).
5. A solução global, para um determinado problema, surge como o conjunto das soluções apresentadas pelas diferentes subpartes da organização aos subproblemas, considerando os compromissos resultantes do tratamento sequencial dos problemas e da aceitação de soluções satisfatórias.



Por tudo aquilo que atrás foi referido, pode-se concluir que o modelo organizacional constitui um avanço relativamente ao modelo racional pois, segundo Harris (1995), os objectivos fixos dão lugar a objectivos exequíveis que podem ser ordenados de forma descendente, quando a procura de uma solução não apresenta alternativas adequadas. Existe um reconhecimento dos constrangimentos que se prendem com a limitação da informação, limitações cognitivas e limitações de tempo e custo. Se o modelo clássico é mais adequado para as decisões programadas, o modelo organizacional também se consegue adaptar às decisões não programadas. Uma das características do modelo racional comum ao modelo organizacional é o facto de ambos apresentarem um horizonte de curto prazo e uma orientação para resultados imediatos. Em jeito de conclusão, pode-se dizer que a principal desvantagem, revelada pelo modelo organizacional, respeita à ausência de orientação de planeamento direccionada para os benefícios de longo prazo de uma organização.

#### **4.3.3. O Modelo Político**

A perspectiva política da tomada de decisão encontra-se alicerçada na literatura de ciência política, que remonta aos anos 50 e resulta da observação da forma como decorre a tomada de decisão ao nível governamental e nas instituições do Sector Público em geral (Eisenhardt e Zbaracki, 1992). Ao contrário de outros modelos, que assentam numa base quantitativa, este apresenta como base as ciências comportamentais (filosofia, psicologia e sociologia, para além da ciência política) (Harrison, 1995).

Através do processo de tomada de decisão preconizado pelo modelo político, procura-se solucionar situações de conflito originadas por preferências individuais que colidem entre si, o que se traduz em decisões segundo os desejos e subsequentes escolhas efectuadas por aqueles que detém o poder na organização. No sentido de alterar e dominar as estruturas de poder, os decisores recorrem a vários tipos de tácticas, como a formação de coligações, cooptação, uso estratégico de informação e o recurso a peritos externos (Eisenhardt e Zbaracki, 1992).

O conceito principal no qual assenta o modelo político é o de incrementalismo. “*A noção central de incrementalismo é a que a escolha é marginal*” (Thompson, 1976, p. 66). A abordagem incremental pode, assim, ser vista como uma forma de simplificação para dar resposta aos limites das capacidades intelectuais do Homem, não consideradas no modelo racional. Essa simplificação pode ser conseguida através de uma comparação de políticas limitada àquelas que apenas difiram, em pequeno grau, daquelas que actualmente se aplicam. Através desta limitação, consegue-se uma redução do número de alternativas a tomar em consideração, ao mesmo tempo que se simplifica consideravelmente o carácter da investigação de cada uma, uma vez que apenas são analisados os aspectos da alternativa proposta e das suas consequências que se revelam divergentes do *status quo* (Lindblom, 1959).

A noção de decisão incremental aparece frequentemente associada a duas correntes, o incrementalismo disjunto de Lindblom e o incrementalismo lógico de Quinn. Independentemente da sua referência a uma ou outra ela é, acima de tudo, distintiva de um modelo político que, de uma forma genérica, poderia ser caracterizado pelos seguintes requisitos (Harrison, 1995):

1. Apenas as políticas que diferem das actuais são objecto de análise.
2. Apenas um número reduzido de alternativas é alvo de análise.
3. Para cada alternativa, apenas um número limitado de consequências importantes é considerado.
4. Verifica-se uma redefinição contínua do problema, através de ajustamentos sucessivos de fins e meios, o que tornam a decisão mais fácil de gerir.
5. Por essa razão, não podemos dizer que existe uma decisão ou escolha correcta, pois esta varia da análise individual que é feita relativamente a cada aspecto da decisão.
6. Apresentando o modelo político uma ênfase na decisão incremental, funciona mais no sentido de aliviar os problemas actuais do que no sentido de desenvolver e implementar escolhas que se traduzam em benefícios de longo prazo.

As principais críticas que se podem apontar ao modelo político prendem-se com o facto de ocultar as regras e estruturas, no âmbito das quais decorrem as estratégias particulares e que também elas constituem instrumentos de poder, para se debruçar apenas nas estratégias em si. Ou seja, existem instrumentos de poder numa organização, como sejam a autoridade e o orçamento, que permitem influenciar as decisões a ser tomadas, e que também eles são o resultado de decisões de organização, ignoradas pelos modelos elementares. Por último, o facto de se centrar nas estratégias particulares leva ao desprezo de factores que estão para além delas e que podem contribuir para uma maior segurança na orientação do processo de decisão, como é o caso dos valores comuns, projectos e identidade (Strategor, 2001).

#### 4.3.4. O Modelo de Processo

O modelo de processo apresenta-se, relativamente ao modelo político, mais estruturado (Lahti, 1996) e com uma maior ênfase na gestão e resultados orientados para os objectivos de longo prazo (Harrison, 1995), embora apresente algumas semelhanças com o modelo organizacional, visto que também ele tem por base as disciplinas quantitativas e comportamentais e é aberto ao ambiente externo.

As decisões tomadas segundo este modelo obedecem a procedimentos operacionais padrão, ou a normas pré-estabelecidas no seio da organização. Neste sentido, todas as acções e comportamentos decorrem dentro do cumprimento desses mesmos procedimentos e normas (Lahti, 1995).

Desempenha um papel importante neste modelo a organização de eventos passados, presentes e futuros, uma vez que fornece os fundamentos consistentes para a tomada de decisão, ao mesmo tempo que permite o refinamento das normas que colaboram para a determinação dos resultados.

Também a conformidade se apresenta como parte integrante deste modelo uma vez que é ela que vai permitir lidar com situações de incerteza, quanto à eficiência ou resultados de uma decisão, através da confrontação com as normas pré-estabelecidas.

Apesar de não ser aparente no modelo organizacional, o modelo de processo apresenta um modo de planeamento que segundo Mintzberg (1973) se distingue por três características essenciais:

1. No modo de planeamento o analista desempenha um papel de extrema importância, pois trabalha em conjunto com o gestor e assume grande parte da responsabilidade pelo processo de formulação da estratégia. A sua tarefa consiste na aplicação das técnicas de gestão e ciência política ao desenho de estratégias de longo prazo.
2. O modo de planeamento centra-se na análise sistemática. Esta respeita, quer a busca activa de novas oportunidades, quer a descoberta de soluções para os problemas.
3. O modo de planeamento caracteriza-se pela integração das decisões e estratégias. Ao planear, uma organização acredita que tomar as decisões segundo um processo sistemático, para além de reduzir as probabilidades de conflito entre elas, permite que se complementem, o que seria mais difícil caso fossem consideradas de forma independente.

Por tudo isto podemos referir que o modelo de processo possui uma orientação estratégica, com os olhos colocados no futuro e no crescimento (Harrison, 1995).

#### **4.3.5. O Modelo do Caixote do Lixo**

O modelo do caixote do lixo, desenvolvido por Cohen, March e Olsen (1972), pretende descrever a forma como são tomadas as decisões em ambientes caracterizados pela ambiguidade, a que se dá o nome de “anarquias organizadas”.

Essa ambiguidade pode apresentar-se, segundo os mesmos autores, de três formas principais:

1. **Preferências problemáticas** – Os decisores apresentam, muitas vezes, preferências inconsistentes e mal definidas.
2. **Tecnologia pouco clara** – As pessoas possuem um fraco conhecimento dos meios e fins. A apreensão dos conhecimentos é efectuada através da aprendizagem por tentativa-erro, e não a partir de compreensão das causas subjacentes.
3. **Participação fluída** – Ao longo do processo de tomada de decisão os participantes vão mudando em resultado da sua energia, interesses e outras exigências.

Para melhor se poder compreender o modelo é utilizada a analogia ao caixote do lixo (que também lhe dá o nome). Segundo esta analogia, o caixote do lixo representa uma oportunidade para se tomar uma decisão, para o qual são arremessados muitos tipos de problemas e soluções de forma independente, à medida que surgem. Não é necessário que haja uma relação entre os problemas, as soluções e os decisores. Estes movem-se de uma oportunidade de decisão para outra de uma forma que faz com que as soluções, o tempo necessário e os problemas pareçam confiar numa oportunidade de alinhamento de componentes para completar a decisão (Lahti, 1996).

Esta descrição do modelo apresenta-o como a confluência acidental e aleatória de quatro correntes (Eisenhardt e Zbaracki, 1992):

1. *“Oportunidades de escolha”* – Situações que exigem uma decisão.

2. *“Soluções”* – Respostas à procura de problemas.
3. *“Participantes”* – Pessoas atarefadas que podem prestar alguma atenção.
4. *“Problemas”* – Preocupações que as pessoas têm, dentro e fora da organização.

*“Assim, a tomada de decisão ocorre num encontro estocástico de escolhas à procura de problemas, problemas à procura de escolhas, soluções à procura de problemas para responder e decisores à procura de algo para decidir”* (Eisenhardt e Zbaracki, 1992, p. 27).

A principal vantagem que podemos atribuir ao modelo do caixote do lixo é que nos dá uma representação do mundo real, relativamente à forma não racional como as organizações tomam muitas das suas decisões no dia-a-dia (Lahti, 1996).

Como principal desvantagem, pode-se apontar o facto das suas soluções não serem as mais eficientes. Por outro lado, se o objectivo da tomada de decisão é chegar a soluções, com este modelo tal desígnio nem sempre é conseguido, bastando para tal que não se verifique o alinhamento das correntes acima referidas.

Apesar da sua utilidade, este modelo não se demonstrou empiricamente robusto, apoiando, de forma modesta, a ideia de que as anarquias existem nas organizações e que as decisões ocorrem em resultado de oportunidades de intercepção entre problemas em mudanças, oportunidades de escolha, soluções e pessoas. No entanto, também ficou

demonstrado que a sua robustez pode ser aumentada através da dilatação temporal para a tomada de decisão, da remoção de prazos e da diminuição das forças institucionais (Eisenhardt e Zbaracki, 1992).

#### **4.3.6. As Perspectivas Múltiplas de Allison**

Os modelos referenciados anteriormente caracterizam-se por considerarem apenas uma determinada perspectiva da tomada de decisão, revelando-se pouco permeáveis, entre si, relativamente a contributos que os possam melhorar e aproximá-los mais da forma real como as decisões são tomadas nas organizações.

A constatação da realidade levou, no entanto, a que se reconhecesse que os mecanismos a partir dos quais se procura explicar a tomada de decisão não são mutuamente exclusivos, mas antes complementares entre si. Desta forma, surgiram modelos compostos que procuram explicar a tomada de decisão recorrendo aos diferentes modelos existentes (para além dos modelos básicos apresentados aqui).

Uma dessas abordagens, talvez mesmo a mais conhecida, é a das perspectivas múltiplas, que tem como autor Graham Allison (1971). Para tal reconhecimento, não será alheio o facto desta abordagem ter como objecto de análise um dos episódios mais inquietantes de toda a Guerra Fria, a crise dos mísseis soviéticos estacionados em Cuba e que culminou com a decisão do presidente Kennedy pelo bloqueio a este país.



Para Allison (1971), a compreensão do processo de tomada de decisão nas organizações exige que seja efectuada uma análise aos aspectos mais relevantes que nele tomam parte, ou seja, devem ser consideradas, simultaneamente, várias perspectivas, nomeadamente a racional, a organizacional e a política.

Recorrendo ao trabalho de Allison, para ilustrar de uma forma mais concreta esta abordagem, o autor procura, através do modelo racional, explicar de que forma é que o problema estratégico foi considerado e confrontado com as diferentes alternativas formuladas, recaindo a escolha sob aquela que se apresentava como o melhor meio para atingir o fim desejado.

O recurso ao modelo organizacional serviu para suportar a constatação da alteração do sentido da decisão do presidente Kennedy, em resultado da organização administrativa e militar que tinha por trás de si.

Por último, o modelo político serviu para justificar a decisão tomada como resultado do esforço negocial que as duas partes, através dos seus representantes, levaram a cabo.

#### **4.3.7. Os Três Factores de Kirton**

Kirton (1976), conduziu um estudo que incluía vários itens de tomada de decisão, identificados através da realização de entrevistas junto de gestores. A análise dos resultados revelou a presença de três factores, designados de Weberiano, Mertoniano e Originalidade.

Os itens que correspondem ao factor Weberiano dizem respeito ao que, normalmente, é identificado como dimensão Racional – atenção ao pormenor, através de um comportamento metódico e sistemático. O factor Mertoniano considera os itens relacionados com o comportamento social, geralmente considerados como dimensão Política – conformidade com as convenções, normas e autoridade, e procura de consenso no seio do grupo. Os itens relacionados com o factor Originalidade dizem respeito a características criativas e a reacções à mudança e risco.

A validação do construto do modelo dos três factores de Kirton foi levada a cabo por Bagozzi and Foxall (1996), utilizando, para o efeito, uma análise factorial confirmatória. Os resultados revelaram uma estabilidade da representação dos três factores.

## **5. Instrumento Sobre Tomada de Decisão Utilizado no Estudo Empírico**

O instrumento sobre tomada de decisão utilizado no estudo empírico, que pode ser consultado no anexo 1, tem por base um questionário desenvolvido para uma Tese de Doutoramento (Soares, 2003).

Este questionário encontra-se organizado de forma a permitir uma análise da tomada de decisão segundo as três dimensões de Kirton: racional, política, e originalidade.

Dentro de cada dimensão, são analisadas as diferentes fases do processo de tomada de decisão. As fases adoptadas foram as três propostas por Simon (1960), já anteriormente apresentadas e designadas de “intelligence”, “design” e “choice”.

Por último, em cada uma das fases é efectuada uma análise, tendo como base dois instrumentos fundamentais para a tomada de decisão: a informação e as alternativas ou soluções.

### **Cultura Organizacional**

Neste capítulo iremos apresentar os aspectos fundamentais da literatura sobre cultura organizacional. Começaremos pela apresentação do conceito de cultura organizacional, dos seus níveis de análise e manifestações, bem como das funções que a cultura desempenha nas organizações.

Seguidamente, apresentaremos algumas das problemáticas em torno da cultura organizacional, nomeadamente as vantagens e desvantagens de uma cultura forte, o papel da cultura dominante e das sub-culturas, e o impacto da cultura organizacional em relação à cultura nacional.

Tendo em conta o objectivo desta dissertação, ou seja, o impacto da cultura nos processos de tomada de decisão do Sector Público e Privado, apresentaremos também as perspectivas de alguns autores sobre o papel da cultura organizacional e da cultura nacional nos processos de tomada de decisão.

Finalmente, apresentaremos as várias possibilidades de caracterizar as culturas organizacionais, em termos de tipologias ou dimensões, bem como o instrumento escolhido para analisar a cultura organizacional no estudo empírico.

## 1. Conceito, Representações e Funções da Cultura Organizacional



### 1.1. Definição de Cultura Organizacional

O termo cultura organizacional aparece pela primeira vez na literatura nos anos 60 e como sinónimo de clima organizacional (Hofstede, 1991). Apesar de só nos inícios dos anos 80 a cultura organizacional se ter começado a popularizar, o seu conceito, enquanto aspecto da organização que se pode gerir, já havia sido utilizado por Blake e Mouton em 1964 (Hofstede, 1998b). Segundo Denison (1996), o verdadeiro salto deu-se, efectivamente, no início dos anos 80, quando a perspectiva da cultura passou a fazer parte dos estudos organizacionais, tendo desde então evoluído através de muitos estádios.

No entanto, apesar de passados alguns anos, a apresentação de uma definição para o termo cultura organizacional nem sempre se torna tarefa fácil e consensual. Como afirma Schein (1992, p. 5), *“a palavra “cultura” tem muitos significados e conotações”* e quando combinada com outra palavra utilizada no dia-a-dia como “organização”, pode conduzir a confusões conceptuais e semânticas. Mesmo havendo um consenso generalizado relativamente à sua existência, as ideias relativas ao que ela é diferem consideravelmente.

Apesar deste problema, convém apresentar algumas perspectivas do conceito de cultura organizacional, como forma de perceber o fenómeno a que nos temos vindo a referir e sobre o qual iremos tecer, mais à frente, algumas considerações relativamente aos variados aspectos que o caracterizam.

Para Schein (1992, p. 9) cultura é “*um padrão de assumpções básicas – inventadas, descobertas, ou desenvolvidas por um dado grupo enquanto aprende a lutar com os problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionaram suficientemente bem para que sejam consideradas válidas e, por essa razão, sejam ensinadas aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esse problemas*”. Neste sentido, aparece como “*um produto aprendido da experiência de grupo*” (Schein, 1992, p. 7). A cultura pode então ser aprendida, evoluir com base em novas experiências, e pode ser mudada quando se consegue compreender a dinâmica do processo de aprendizagem.

Uma outra definição, amplamente divulgada na literatura sobre o tema, é a de Hofstede (1991, p. 262) para quem cultura organizacional é “*a programação colectiva da mente, que distingue os membros de uma organização de outra*”. Nesta definição o autor considera importante o facto de a cultura se localizar nos programas mentais de todos os membros da organização. Esta ideia é utilizada por Hofstede (1998b) como justificação para os contrastes que se verificaram entre os resultados dos seus estudos e as crenças comuns veiculadas pela literatura de gestão (nomeadamente Peters e Waterman, 1982), relativamente ao papel das práticas na cultura organizacional. Segundo ele, a informação utilizada na literatura de gestão, no que respeita aos valores organizacionais, era recolhida junto dos gestores e gestores de topo, enquanto nos seus estudos procurou obter amostras representativas da população.

## 1.2. Níveis da Cultura Organizacional

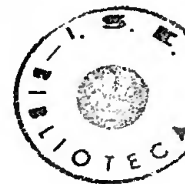
Schein (1992) aponta para a necessidade de distinguir os vários elementos culturais de diferentes níveis de cultura, como forma de evitar confusões conceptuais. Segundo o autor, existem três níveis de cultura: nível 1: Artefactos; nível 2: Valores; nível 3: Assumpções Básicas.

Os artefactos são o nível de cultura mais visível, no entanto, a sua interpretação nem sempre é fácil, bem como saber de que forma é que se interrelacionam. Neste nível incluímos o espaço físico, a linguagem escrita e falada, produções artísticas, títulos, cerimónias e rituais, e os padrões de comportamento dos seus membros.

Os valores, ao contrário dos artefactos, não são visíveis mas expressos em termos verbais e de uma forma consciente pelos membros da organização. São os valores que dão significado aos artefactos e comportamentos. À medida que os valores passam a ser assumidos e tidos como garantidos transformam-se gradualmente em crenças e assumpções, deixando de ser conscientes e, tal como os hábitos, tornam-se inconscientes e automáticos. Apenas os valores passíveis de serem testados em termos físicos e sociais, que demonstrem de forma continuada a sua capacidade para a resolução de problemas se transformam em assumpções. Relativamente a valores que respeitem a elementos do ambiente que se revelem menos controláveis, ou a aspectos estéticos, a sua validação torna-se mais difícil, só sendo possível em determinadas situações mediante consenso.

As assumpções básicas são inconscientes e não visíveis, constituindo convicções básicas que determinam a forma de pensar, sentir e comportar dos indivíduos que fazem

parte de uma organização. Não são sujeitas a debate, pelo que se torna difícil reexaminá-las ou mudá-las.



Hatch (1993), desenvolve uma perspectiva dinâmica da cultura organizacional, partindo do modelo apresentado por Schein, que considera apresentar lacunas que vai tentar colmatar.

Enquanto a perspectiva de Schein explora a forma como a cultura muda ou pode ser mudada, a visão dinâmica reconhece a estabilidade e a mudança como resultados dos mesmos processos.

### **1.3. Manifestações da Cultura Organizacional**

Segundo Hofstede, Neuijen, Ohavy e Sanders (1990), as formas segundo as quais a cultura se manifesta podem ser enquadradas dentro de quatro categorias: Símbolos, Heróis, Rituais e Valores.

Para os autores, os símbolos *“são palavras, gestos, imagens, ou objectos que carregam um significado particular dentro de uma cultura”* (Hofstede et al., 1990, p. 291). Os heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente apreciadas na cultura e que, por essa razão, servem como modelos de comportamento (referindo Wilkins, 1994). Relativamente aos rituais, consideram-se como sendo actividades colectivas que, embora tecnicamente supérfluas, são essenciais, em termos sociais, dentro de uma cultura.



As categorias acima referidas podem ser, metaforicamente, representadas pela imagem de uma cebola com as suas diversas camadas, correspondendo a cada uma delas, respectivamente, e da mais superficial para a mais profunda, os símbolos, os heróis, os rituais e os valores. Os símbolos, os heróis e os rituais, podem ainda ser agrupados sob a designação de práticas, uma vez que são ambos visíveis para qualquer observador, embora o seu significado cultural apenas possa ser percebido por quem está por dentro dela. Por fim temos os valores que representam o núcleo da cultura. Estes podem ser considerados, em sentido lato, como sentimentos não específicos de bem e mal, bonito e feio, normal e anormal, racional e irracional. Estes sentimentos são, frequentemente, inconscientes e raramente discutíveis e não podem ser observados enquanto tal, manifestando-se através de alternativas de comportamento (Hofstede et al., 1990).

Robbins (2001), apresenta sete valores que segundo ele capturam a essência do que é a cultura organizacional:

1. **Inovação e Risco** – Reflete o grau segundo o qual os membros de uma organização são encorajados a serem inovadores e a assumir riscos.
2. **Atenção ao pormenor** – Considera o grau de expectativa gerada em torno da precisão, análise e atenção ao pormenor, reveladas pelos membros de uma organização.
3. **Orientação para os resultados** – Refere-se ao grau segundo o qual a gestão se focaliza mais nos resultados do que nas técnicas e processos utilizados para os atingir.

4. **Orientação para as pessoas** – Evidencia o grau em que as decisões tomadas pela gestão têm em consideração os efeitos que os seus resultados irão provocar nas pessoas, dentro da organização.
5. **Orientação de equipa** – Refere-se ao grau em que a organização das diversas actividades de trabalho é efectuada centrando-se nas equipas, em vez dos indivíduos considerados isoladamente.
6. **Agressividade** – Reflecte o grau em que as pessoas são agressivas e competitivas, em vez de indiferentes.
7. **Estabilidade** – Evidencia o grau segundo o qual as actividades organizacionais realçam a manutenção do estado actual das coisas, por contraposição ao crescimento.

#### **1.4. Funções da Cultura Organizacional**

Podem-se identificar algumas funções, desempenhadas pela cultura, dentro de uma organização. Robbins (2001) menciona as seguintes:

1. A cultura desempenha um papel de **definição de fronteiras**, isto é, permite às organizações o desenvolvimento de características próprias que as distinguem das outras.

2. Confere um **sentido de identidade** aos elementos da organização.
3. Permite a **criação de empenhamento** relativamente a algo mais vasto (objectivos organizacionais) do que os interesses individuais.
4. Realça a **estabilidade do sistema social**. A cultura funciona como o elemento aglutinador que permite que os elementos da organização se mantenham unidos, através da definição de padrões de conduta que determinam o que estes devem dizer e fazer.
5. Funciona como um **mecanismo de controlo** que guia e molda as atitudes e comportamentos dos membros de uma organização, ou seja, *“a cultura define as regras do jogo”*.

## **2. Principais Problemáticas em Torno da Cultura Organizacional**

### **2.1. Cultura Forte versus Cultura Fraca**

Segundo Robbins (2001), tem-se assistido a um notório interesse relativamente às questões relacionadas com a distinção entre culturas fortes e culturas fracas devido, sobretudo, ao impacto que tal temática exerce ao nível do comportamento dos membros de uma organização e à sua relação directa com o *“turnover”*.

Luthans (1995) identificou três factores que, segundo ele, explicam porque é que se pode rotular uma cultura de forte ou fraca. O primeiro desses factores é a liderança, concluindo o autor que as culturas organizacionais fortes são amiúde moldadas por líderes fortes. O segundo factor é a partilha, e refere-se ao grau em que os membros de uma organização possuem os mesmos valores nucleares. O terceiro factor é a intensidade, que consiste no grau de empenho dos membros para com os valores nucleares.

O grau de partilha, para Luthans (1995), pode ainda ser afectado por dois factores principais: a orientação e as recompensas. A orientação pode ser descrita como a forma como uma organização assegura o enquadramento do seu pessoal com os valores culturais da organização. Esta pode ser feita através de programas de orientação, transmissão oral, hábitos de trabalho do dia-a-dia, e do exemplo. No tocante às recompensas, o seu papel é o de reforçar o empenhamento para com os valores nucleares. Normalmente, assumem a forma de promoções, aumentos salariais e presentes de reconhecimento, entre outras, conseguindo assim recompensar aqueles que aderem aos valores nucleares, ao mesmo tempo que ajuda os outros a compreendê-los melhor.

O grau de intensidade surge como consequência da estrutura de recompensas. A percepção por parte dos membros da organização de que serão recompensados se agirem de acordo com a “maneira da organização”, constitui um estímulo para que o desejo de assim o fazer aumente.

Apesar de tudo quanto, até agora, foi dito, relativamente às virtudes de uma cultura forte, convém no entanto fazer um reparo. Segundo Hofstede (1998b), a ideia de que as

culturas fortes são melhores do que as outras ficou a dever-se a Peters e Waterman's (1982). Esta é uma ideia errada visto que, relativamente ao sentido da sua coesão, as culturas que impõem uma programação mental extensiva e imutável são, por esse mesmo facto, difíceis de mudar, e provavelmente adaptar-se-ão pior a circunstâncias de mudança que as culturas fracas.

Robbins (2001), aponta mesmo os aspectos disfuncionais de uma cultura, especialmente se for forte, na eficácia de uma organização:

- **Barreira à Mudança** – A cultura pode constituir um passivo nas situações em que os seus valores não são compatíveis com a eficácia organizacional. Este tipo de situação é mais frequente quando se enfrentam ambientes pouco estáveis e em que uma cultura fortemente entricheirada rapidamente deixa de dar resposta aos desafios que a organização tem que enfrentar.
- **Barreira à Diversidade** – As culturas fortes exercem uma forte pressão sobre os seus membros no sentido da conformidade dos seus comportamentos. Isto traduz-se numa limitação do conjunto de valores e estilos que se consideram aceitáveis. Por outro lado, as organizações procuram recrutar indivíduos para as suas fileiras que constituam mais-valias, designadamente através de competências alternativas que elas possuam e que fortaleçam a organização. Dito isto, parece estarmos perante um paradoxo. As culturas fortes traduzem-se em passivos quando eliminam as competências únicas que pessoas com diferentes formações trazem para a organização.

- **Barreira a Fusões e Aquisições** – A incompatibilidade de culturas organizacionais é apontada como a principal causa para o fracasso verificado nas fusões e aquisições. A sua importância levou a que se tornasse na preocupação principal dos processos de fusão e aquisição, relegando para segundo plano os aspectos financeiros e os relativos a sinergias.

## **2.2. Cultura Dominante e Subculturas**

Segundo Luthans (1995), existe a ideia errada de que uma organização possui uma cultura uniforme. Para Robbins (2001), tal situação fica-se a dever ao facto da cultura organizacional representar uma percepção comum, suportada pelos membros de uma organização, e dessa forma se gerarem expectativas relativamente a comportamentos similares, independentemente da formação, experiência, e nível hierárquico de cada um. No entanto, a evidência demonstra que, especialmente ao nível das organizações de maiores dimensões, existe uma cultura dominante e um conjunto numeroso de subculturas.

Por cultura dominante, Luthans (1995) entende ser um conjunto de valores nucleares partilhados por uma maioria dos membros de uma organização. São esses valores que guiam os comportamentos das pessoas no seu dia-a-dia. Normalmente, o recurso ao termo cultura organizacional é utilizado para fazer referência à cultura dominante, responsável pela atribuição de uma personalidade distinta à organização (Robbins, 2001).

Tal como a cultura dominante, também as subculturas desempenham um papel relevante no seio de uma organização, embora sejam frequentemente menosprezadas. Para Luthans (1995), uma subcultura é um conjunto de valores partilhado por uma minoria dos membros de uma organização. O aparecimento de subculturas surge na sequência de problemas ou experiências partilhadas pelos membros de um departamento ou unidade. A função da subcultura será então fornecer a ajuda necessária, aos membros de um grupo particular, que lhes permita lidar com problemas específicos com que se confrontam no seu dia-a-dia.

A ausência de uma cultura dominante, ou o conflito entre ela e as subculturas com a consequente preponderância das últimas pode, segundo Luthans (1995), originar um enfraquecimento da organização. Esta situação verifica-se quando os objectivos das subculturas não estão em alinhamento com a cultura dominante, embora, como foi referido anteriormente, as subculturas tenham, na sua origem, uma contribuição positiva para a organização, não sendo por isso de estranhar que os seus membros partilhem muitos, ou mesmo todos, os valores nucleares da cultura dominante.

Num estudo desenvolvido por Hofstede (1998a), são identificadas três tipos de subculturas que podem ser encontrados dentro da mesma organização e que coincidem com os três tipos de culturas que Jones (1983) já havia identificado. Estes três tipos de subculturas podem ser caracterizados da seguinte forma:

1. **Cultura de Produção** – A este tipo de cultura estão normalmente associados processos de produção rotineiros cujas tarefas a desempenhar se encontram definidas segundo padrões (standardizadas).

2. **Cultura Burocrática** – Neste tipo de cultura verifica-se uma incerteza no que respeita aos resultados do processo produtivo e as tarefas apresentam características novas, ou seja, elementos não recorrentes. A burocracia manifesta-se ao nível da especificação dos direitos e deveres dos membros da organização, bem como ao nível da determinação das relações hierárquicas e procedimentos respeitantes ao recrutamento, selecção e cessação dos contratos com a organização.
3. **Cultura Profissional** – Este tipo de cultura é apanágio de organizações que enfrentam situações novas no seu dia-a-dia sendo a recorrência das tarefas diminuta e o grau de dificuldade elevado. Esta situação requer a detenção dum variado conjunto de capacidades, o que exige que as organizações possuam nos seus quadros pessoal altamente especializado.

No que se refere à identificação de subculturas, Robbins (2001) afirma que estas podem ser definidas, de forma verosímil, a partir das designações dos departamentos ou com base na separação geográfica, ou seja, em diferentes departamentos, ou áreas geográficas, pode existir uma das três subculturas referidas.

### **2.3. Cultura Organizacional versus Cultura Nacional**

A apreensão da cultura de uma empresa não pode, de forma alguma, ser efectuada independentemente da cultura dos países em que desenvolve as suas operações, bem como da cultura nacional do país de onde é originária (Strategor 2000). Uma análise da



história, da evolução do contexto económico, político e social dos países em causa apenas fornecerá uma visão fraccionada.

Segundo Adler (1991), foi ideia corrente, e ainda hoje o é, a crença de alguns gestores relativamente à capacidade da cultura organizacional para moderar, ou até mesmo apagar, as influências da cultura nacional. Deste modo, os membros de uma mesma organização, mesmo originários de países diferentes, apresentariam mais similitudes do que diferenças.

No entanto, os estudos desenvolvidos demonstram exactamente o contrário: o impacto da cultura nacional sobre os membros de uma organização é maior do que aquele exercido pela cultura organizacional (Robbins 2001).

Um dos trabalhos mais conhecidos foi desenvolvido por Hofstede et al. (1990), tendo como objecto de estudo a empresa multinacional IBM. As conclusões a que o autor chegou realçam o facto da cultura nacional explicar mais de 50 por cento das diferenças nas atitudes e comportamentos dos membros.

Também Laurent (1981) encontrou diferenças culturais mais significativas entre empregados estrangeiros a trabalhar na mesma organização multinacional do que entre empregados a trabalhar para organizações diferentes, na sua terra natal. O autor constatou mesmo que os empregados que se encontram a trabalhar para multinacionais mantêm e podem mesmo reforçar as suas diferenças culturais.

Adler (1991) refere que, nem os investigadores, nem os gestores, conseguem encontrar uma resposta para o facto da cultura organizacional realçar as diferenças culturais nacionais. No entanto são avançadas algumas hipóteses:

- A pressão exercida no sentido da conformidade para com a cultura organizacional de uma empresa que é propriedade de estrangeiros conduz à resistência dos empregados, levando-os a pegarem-se, de forma segura, às suas identidades nacionais.
- A cultura étnica encontra-se de tal forma enraizada nas pessoas que quando estas atingem a fase adulta não pode ser apagada por nenhuma força externa.

Para Hofstede (1991), a utilização da palavra cultura, ainda que aplicada a nações ou organizações pode induzir em erro, sugerindo tratar-se de um fenómeno idêntico, embora na realidade uma nação não é uma organização, sendo os dois tipos de cultura de diferente natureza.

A justificação, apontada por Hofstede (1991), para as diferenças entre a cultura nacional e a cultura organizacional, alicerça-se, sobretudo, no papel que as manifestações de cultura (símbolos, heróis, rituais e valores) desempenham em cada uma delas. Ao nível nacional as diferenças culturais residem principalmente ao nível dos valores e menos nas práticas. Inversamente, ao nível organizacional as diferenças culturais derivam principalmente das práticas e menos dos valores.

As diferenças apresentadas entre os valores e as práticas podem ser compreendidas pelos diferentes locais onde decorre a socialização dos mesmos. A apreensão dos

valores é feita na mais tenra idade e decorre essencialmente no seio da família, da vizinhança e mais tarde na escola, daí que, por volta dos dez anos de idade, a mente de uma criança já se encontre programada com aqueles que constituem os seus valores básicos. Por seu turno, as práticas organizacionais são apreendidas no local de trabalho, numa fase da vida em que os indivíduos atingiram a sua fase adulta e como tal já cimentaram os seus valores.

Apesar dos diversos estudos efectuados no sentido de evidenciar a interligação entre a cultura nacional e a cultura organizacional, Furnham e Gunter (1993), referem que não foi ainda encontrada uma taxonomia que sirva de referência para as etapas da evolução da cultura no seio de uma organização e da extensão em que uma influencia a outra. Tal situação fica-se a dever, sobretudo, ao facto de serem utilizadas metodologias e abordagens muito diferentes.

No entanto, entre os vários estudos, existe um que se destaca e que foi desenvolvido por Hofstede (1980). Nele, o autor, partindo de uma base de dados recolhidos por toda a IBM, identificou quatro dimensões de cultura: distância hierárquica, controle da incerteza, individualismo *versus* colectivismo e masculinidade *versus* feminilidade.

Segundo Furnham e Gunter (1993), este estudo permitiu evidenciar que no seio de uma organização multinacional podem existir diferenças marcadas, tendo como base as normas nacionais. O reconhecimento do mérito do trabalho desenvolvido por Hofstede levou a que a sua abordagem fosse adoptada no desenvolvimento de intervenções culturalmente sensíveis em organizações multinacionais.

Furnham e Gunter (1993), definem da seguinte forma as dimensões de Hofstede:

1. **Distância Hierárquica** – A extensão segundo a qual os membros que detêm menos poder, no seio das organizações, aceitam a forma desigual como ele se encontra distribuído.
2. **Controlo da Incerteza** - A extensão segundo a qual as pessoas se sentem ameaçadas, quando confrontadas com situações ambíguas e criam crenças e instituições como forma de evitá-las.
3. **Individualismo vs Colectivismo** – A extensão segundo a qual se supõe que as pessoas se preocupam com elas próprias e com a sua família imediata, ou uma situação em que as pessoas pertencem a grupos ou colectividades que, supostamente, olham por si, em troca de lealdade.
4. **Masculinidade vs Feminilidade** – A masculinidade traduz uma situação cujos valores prevaletentes na sociedade são o sucesso, o dinheiro e as posses. Contrariamente, a feminilidade traduz uma situação em que os valores prevaletentes na sociedade são a atenção pelos outros e a qualidade de vida.

Posteriormente, um estudo sobre a população estudantil levado a cabo em 23 países, tendo por base um questionário desenhado por académicos chineses, viria a revelar uma quinta dimensão, independente das outras quatro até então conhecidas (Hofstede et al., 1990). Essa quinta dimensão viria a ser designada de “Dinamismo Confuciano”, traduzindo-se na oposição de uma orientação de longo-prazo a uma de curto-prazo, no que respeita à vida e ao trabalho. Através dela poder-se-ia encontrar uma explicação

cultural para o notável sucesso económico com que tinham sido bafejados os países da Ásia de leste nas últimas décadas.

### **3. Cultura e Tomada de Decisão**

Schramm-Nielsen (2001) refere que, relativamente às teorias clássicas, verifica-se uma lacuna no que concerne aos aspectos culturais da tomada de decisão, acrescentando que estas apresentam os princípios dos processos de tomada de decisão e as suas práticas como universais, deixando transparecer que os decisores, quando confrontados com situações idênticas, tendem a agir da mesma maneira.

No entanto, os estudos desenvolvidos encarregam-se de provar que, efectivamente, a cultura desempenha um papel activo na tomada de decisão (Tayeb, 1988).

Segundo Schramm-Nielsen (2001), a influência da cultura manifesta-se através de diferenças, que são perceptíveis, na forma como se alcança uma decisão, designadamente, como os decisores enfatizam as diferentes fases do processo de tomada de decisão.

Berthon, Pitt e Ewing (2001) referem que a influência da cultura ao nível da tomada de decisão se verifica, quer numa base colectiva, quer numa base individual. Para eles a articulação faz-se da seguinte forma: A cultura permite a determinação da informação que é mais valiosa e dirige e focaliza a sua análise. Em segundo lugar, a cultura influencia a forma como a informação é interpretada (o que dá o significado aos dados é o seu contexto simbólico colectivo). Em terceiro lugar, a cultura pode até determinar a

velocidade a que as decisões são tomadas nas organizações, a forma como são tomadas e que informação é comunicada. Por último, a cultura coordena a tomada de acção colectiva.

Podemos mesmo distinguir o papel desempenhado pela cultura organizacional e o papel desempenhado pela cultura nacional.

Focalizando-se, concretamente, na cultura organizacional, Sapienza (1985) levou a cabo um estudo em duas empresas tão parecidas quanto o possível, nomeadamente, no mesmo negócio, localizadas na mesma área urbana, sensivelmente com a mesma idade, idêntico desempenho financeiro, sujeitas ao mesmo tipo de pressões fiscais e inclusivamente com uma gestão de topo muito similar. O que realmente as diferenciava era a cultura organizacional, entendida, segundo a autora, como as crenças partilhadas pelos membros de cada uma das organizações. Numa das organizações, uma das crenças nucleares era a preocupação com o bem estar dos empregados, enquanto na outra era a satisfação dos clientes. Com base na análise da tomada de decisão, efectuada em cada uma das empresas, para fazer face a um problema comum (alteração da legislação vigente para uma mais apertada), a autora apresentou três formas, segundo as quais, a cultura organizacional, enquanto crenças partilhadas, influencia a tomada de decisão.

Em primeiro lugar, as crenças partilhadas influenciam a percepção da informação por parte dos decisores, no caso concreto a legislação. Em segundo lugar, as crenças partilhadas influenciam a linguagem utilizada pelos decisores na articulação das suas percepções. Por último, a tomada de decisão transmite uma resposta à realidade intersubjectiva, parcialmente criada pelas crenças partilhadas do decisor e representadas no imaginário metafórico.

No que se refere à cultura nacional, a sua influência no processo de tomada de decisão pode ser evidenciada a vários níveis e é, cada vez mais, merecedora de importância na área da gestão internacional.

Segundo Schneider e Barsoux (1997), em países cujas culturas atribuem ao poder e à hierarquia um papel menor verifica-se um maior nível de participação na tomada de decisão, sendo esta vista mais como uma busca de consenso. Por seu turno, em países onde o poder e a hierarquia são enfatizados as decisões são centralizadas.

As diferentes abordagens à tomada de decisão, motivadas pelas diferenças culturais, também se fazem sentir ao nível do consenso e da implementação de decisões. Se por um lado, os decisores do norte da Europa e da América tendem a criticar o tempo que os japoneses levam a tomar decisões, estes, por sua vez, criticam os primeiros pelo tempo que demoram a implementá-las. Para Schneider e Barsoux (1997), as diferenças encontradas entre os diferentes países, no que respeita ao tempo necessário para alcançar decisões, deriva do grau de envolvimento de outros no processo e do desejo de chegar a um consenso. Quanto maior o número de participantes envolvido, maior a quantidade de informação a ser recolhida e tratada, e maior o número de alternativas a ser analisado. A velocidade da tomada de decisão reflecte, não apenas o processo, mas também, a atitude dominante relativamente a ela. Enquanto que numas culturas uma tomada de decisão rápida é vista como um sinal de determinação, noutras ela é vista como o reflexo de imaturidade, irresponsabilidade e, até mesmo, estupidez.

Desta forma, podemos concluir que as diferenças verificadas ao nível das diferentes abordagens à tomada de decisão derivam de múltiplas dimensões culturais e da sua interação (Schneider e Barsoux, 1997).

#### **4. Classificações das Culturas Organizacionais**

A classificação da cultura assume um papel relevante para a compreensão da mesma, resultando daí a necessidade da sua categorização. Furnham e Gunter (1993, p. 77) vão mesmo mais longe ao afirmar que a “*categorização é o início da ciência*”. Estes autores apresentam também aquilo que consideram ser as vantagens e as desvantagens associadas à classificação da cultura organizacional.

As vantagens da classificação são:

- Possibilita a comparação e contraste entre culturas, permitindo, assim, prever e controlar áreas de desentendimento ou fricção antes que estas ocorram.
- Os dados empíricos de grupos fornecem melhores informações que as simples suposições, permitindo compreender, por exemplo, porque é que dois tipos de cultura superficialmente similares não se ajustam a um nível mais profundo.



- Pode ser de grande utilidade a preparação de uma espécie de atlas de cultura comportamental para quem, frequentemente, muda de organização, facilitando a difícil tarefa de adaptação.
- As teorias subjacentes à classificação podem facilmente ser testadas através da recolha de dados empíricos. Desta forma, elas podem ser descartadas, revistas ou mantidas.
- Permite que os membros de uma organização tomem consciência da sua própria cultura e das diferenças que a separam das outras.
- Permite a determinação das áreas de maior interesse e importância, em termos de cultura, que necessitam ser trabalhadas.

Relativamente às desvantagens da classificação, elas são:

- Os sistemas de classificação são tão bons quanto a evidência nos quais eles se baseiam que, frequentemente, é pobre. Por essa razão as taxonomias são fracas, baseadas no senso comum ou erradas.
- A utilização de diferentes técnicas estatísticas produz diferentes dimensões sem que se consiga determinar qual é a mais útil. Não existe uma forma única de tratamento dos dados, revelando cada uma delas diferentes problemas.

- Abordagens demasiado largas, que oferecem um número reduzido de tipos distintos, podem omitir dimensões importantes e interessantes, dando a ilusão de conhecimento, frequentemente, incompleto ou incorrecto.
- Pelo facto de se classificar a cultura não se consegue saber quais as consequências decorrentes das diferenças ou similitudes, ou como as reparar.

Os questionários que têm vindo a ser desenvolvidos para analisar a cultura organizacional podem ser brevemente classificados em dois tipos: Os que visam a identificação de tipologias de culturas, e os que visam a descrição de perfis de culturas organizacionais.

- Identificação de tipologias – O instrumento de medida da cultura resulta num número de “tipos” de cultura organizacional, sendo cada organização classificada dentro de um tipo.
- Descrição de perfis – O instrumento de medida da cultura resulta num número de dimensões de cultura organizacional, atribuindo-se a cada organização uma classificação em cada dimensão. O conjunto das classificações descreve assim o perfil cultural da empresa nas várias dimensões.

#### 4.1. Tipologias de Cultura Organizacional

Existem várias tipologias de cultura. Uma delas foi desenvolvida por Goffee e Jones (1998), partindo de duas dimensões, a sociabilidade e a solidariedade que, segundo eles, constituem a base da cultura organizacional.

A sociabilidade é uma medida da amizade. A uma sociabilidade elevada corresponde um comportamento em que uma pessoa age de uma forma amável para com outra pessoa qualquer, sem esperar nada em troca e o relacionamento entre elas é amigável.

A solidariedade é uma medida da orientação para a tarefa. Uma elevada solidariedade corresponde a um comportamento em que os membros fazem vista grossa às tendências pessoais, sendo o apoio conseguido através de interesses e metas comuns.

Da combinação destas duas dimensões entre si, e considerando que podem variar entre o elevado e o baixo grau, conseguem-se identificar quatro tipos de culturas (Robbins 2001):

1. **Cultura de Rede** (alta sociabilidade e baixa solidariedade) – As pessoas dentro da organização conhecem-se e gostam umas das outras e são vistas como família e amigos. A partilha da informação é feita de uma forma aberta, revelando os seus membros um forte sentido de cooperação. O principal aspecto negativo deste tipo de cultura prende-se com a sobrevalorização da amizade que, facilmente, descamba na tolerância de desempenhos menos conseguidos.

2. **Cultura Mercenária** (baixa sociabilidade e elevada solidariedade) –

Este tipo de organização é inexoravelmente centrada nos objectivos. Os seus membros possuem um elevado sentido de propósito e objectividade, empenhando-se intensamente na realização dos seus objectivos. Mas que mal terá um tipo de cultura orientada para o cumprimento dos objectivos para merecer uma designação cuja conotação, normalmente, não é digna de louvor? Na verdade a cultura mercenária não tem apenas a ver com o ganhar, mas também com a destruição do inimigo. Daqui pode resultar um tratamento menos humano para com aqueles cujo desempenho se revele pouco brilhante.

3. **Cultura Fragmentada** (baixa sociabilidade e baixa solidariedade) – Os

elementos que constituem as organizações com este tipo de cultura podem ser considerados como individualistas, visto que as pessoas não se identificam com a organização, o que conduz a compromissos para com os membros a título individual e as suas tarefas. Os juízos de valor relativamente a cada membro são feitos com base na produtividade e qualidade do seu trabalho.

4. **Cultura Comunal** (elevada sociabilidade e elevada solidariedade) –

Neste tipo de cultura, quer a sociabilidade, quer a solidariedade, são valorizadas, o mesmo é dizer a amizade e o desempenho. Mesmo havendo um forte sentimento de pertença coexiste a focalização na obtenção de resultados e cumprimento de objectivos. Os líderes deste tipo de organização distinguem-se, normalmente, pelo seu carisma e por inspirarem os seus subordinados, possuindo uma visão clara

relativamente ao futuro. O aspecto negativo, mais frequentemente apontado, deriva do anteriormente referido e prende-se com a criação de um ambiente de culto motivada pela acção do líder que, em vez de criar seguidores, cria discípulos.

Outra tipologia de cultura organizacional foi apresentada por T. Deal e A. Kennedy (1982). Esta tem por base dois critérios que se aplicam à actividade da empresa. Esses critérios são o seu nível de risco (elevado/fraco) e a rapidez de conhecimento dos resultados da acção (imediato/lento). Tal como na tipologia apresentada anteriormente, da combinação destes dois critérios resultam quatro tipos de cultura:

1. **Cultura “*Macho*”** (risco elevado e *feedback* imediato) – Este tipo de cultura caracteriza-se pela primazia da satisfação imediata. Consideram-se heróis os sobreviventes que apostam alto e ganham. A sua orientação é de muito curto prazo. Não é provável que se aprenda com os falhanços e as contrariedades. A cultura alimenta a imaturidade e a desconfiança entre os colegas.
2. **Cultura “*Process*”** (risco fraco e *feedback* lento) – As culturas que caem nesta categoria assentam no cumprimento de regras e procedimentos, ou seja, encontramos-nos perante a burocracia clássica em que o *feedback* é reduzido e é difícil a concentração nos resultados, o que leva as pessoas a concentrarem-se nos processos. Existe uma excessiva confiança nos memorandos por parte daqueles que tentam “proteger a sua pele”. A protecção e a cautela são as respostas naturais para fazer face à ausência

de *feedback*. Neste tipo de cultura, é usual a existência de rituais de saudação, bem como a utilização de uma linguagem especial.

3. **Cultura “*Work Hard – Play Hard*”** (risco fraco e *feedback* imediato) –

Nesta estratégia valoriza-se a aparência e a exuberância de estilo. O sucesso é visto como resultado da persistência, daí que esta seja valorizada. A cultura orientada para a acção revela-se ideal para aqueles que prosperam com um *feedback* rápido e tangível. A qualidade é sacrificada em detrimento da quantidade.

4. **Cultura “*Bet the company*”** (risco elevado e *feedback* lento) – As características principais deste tipo são o dinamismo, o planeamento, e sistematização da acção. As organizações associadas a este tipo de cultura são por norma ponderadas dando oportunidades às boas ideias para mostrarem os seus méritos. As decisões são, normalmente, lentas, requerem consultas prévias e são tomadas do topo para a base. Este tipo de cultura mostra-se bastante vulnerável a flutuações de curto prazo.

Surgiram, no entanto, algumas críticas a esta tipologia que se prendem com o facto de ser meramente descritiva e ser omissa relativamente à forma como os membros das organizações desenvolvem os seus raciocínios (Strategor, 2000).

Também W. Ouchi (1982) apresenta uma tipologia para as culturas organizacionais, mas esta tendo por base o tipo de transacção que vincula o indivíduo à organização. Por transacção entende-se a troca de bens e serviços efectuada entre ambas as partes e que se encontra regulada por regras cujo principal objectivo é assegurar os diferentes

interesses envolvidos. Essa regulação pode ser feita através de três tipos de mecanismos (Strategor, 2001):

1. **Mecanismo de mercado** – Este tipo de mecanismo funciona, em termos práticos, nas situações de ambiguidade e caracteriza-se pela sua simplicidade. Nestas situações assiste-se à formação de um preço de troca e à elaboração de um contrato que tem por base o referido preço.
2. **Mecanismo burocrático** – Um mecanismo deste tipo revela-se mais eficaz em ambientes em que a ambiguidade e o nível de incerteza são mais reduzidos, havendo lugar à elaboração de um contrato, em termos formais, cujas cláusulas mais não são do que uma forma de controlo da contrapartida devida por parte do assalariado, originando assim o estabelecimento de uma relação hierárquica.
3. **Mecanismo do clã** – Neste tipo de mecanismo o controlo formal dá lugar a uma cultura comum. Desta forma, pretende-se garantir que, quer os interesses individuais dos membros, quer os interesses da organização estão em consonância.

Dos três mecanismos apresentados, o mecanismo do clã, sendo o mais difícil de conseguir devido à necessidade de estabilidade dos membros que o compõem e à estrutura de interações frequentes que requer, é o que se revela mais apropriado para fazer face a ambientes de incerteza e ambiguidade exterior (Strategor, 2000).

Williams, Dobson e Walters (1989), apresentam uma tipologia em que a cultura é classificada como orientada para o poder, o papel, a tarefa ou as pessoas (Furnham e Gunter, 1993).

1. **Orientação para o poder** – As organizações orientadas para o poder caracterizam-se pelo domínio que tentam exercer sobre o seu ambiente. As pessoas que detêm o poder esforçam-se por manter um apertado controlo sobre os seus subordinados. As organizações e as pessoas são transaccionadas como se de meras mercadorias se tratassem, em desrespeito aparente pelos valores humanos e pelo bem estar geral. Ao nível dos executivos, as pessoas não olham a meios para conseguir os seus fins num ambiente caracterizado pela elevada competição interna.
2. **Orientação para o papel** – As organizações que cabem dentro deste tipo são, normalmente, designadas de burocracias. A ênfase recai sobre a legalidade, legitimidade e responsabilidade. Existem regras e procedimentos para regulação dos conflitos. É dada grande relevância à hierarquia e ao *status* e valoriza-se o respeito e a responsabilidade, sendo o comportamento altamente previsível.
3. **Orientação para a tarefa** – Nestas organizações as estruturas, funções e actividades são avaliadas com base nas suas contribuições para os objectivos organizacionais. O conhecimento e as aptidões individuais, para a realização de uma determinada tarefa, são altamente valorizados, podendo os indivíduos ser submetidos a formação adicional ou mesmo



substituídos quando não atinjam os patamares desejados. O trabalho de equipa é comum, sobretudo quando facilita o alcance dos objectivos.

4. **Orientação para as pessoas** – Neste tipo de organizações é dada a primazia à satisfação das necessidades dos seus membros. A autoridade é exercida sobretudo com base no exemplo e na ajuda. A tomada de decisão é feita privilegiando o consenso, e a atribuição de papéis é efectuada com base nas preferências pessoais e nas necessidades de desenvolvimento pessoal.

Por último, apresenta-se uma outra tipologia alternativa atribuída a Graves (1986) e que classifica a cultura como bárbara, monárquica, presidencial e faraónica (Furnham e Gunter, 1993):

1. **Bárbara** – Este tipo de cultura caracteriza-se por ser anti-burocrática, virada para o ego e avessa a procedimentos e formalidades. Os seus membros são individualistas e demonstram uma forte propensão para o trabalho, merecendo mesmo a designação de “*Workaholics*”. A liderança é carismática e os seus grupos caracterizam-se pela instabilidade. Existe uma atmosfera de constante agitação e partilha da experiência das mais variadas situações, geradoras dos sentimentos mais diversos. O tipo de carácter apresentado pelos membros de uma organização classificada como bárbara também varia de acordo com as situações que enfrentam, podendo ser firmes nas batalhas mais duras, cruéis na derrota e desdenhosos em situações de estabilidade.

2. **Monárquico** – Neste tipo verifica-se um desprezo pela formalização e pela burocracia, sendo pregadas a lealdade e a persistência. Demonstra uma elevada dependência relativamente às qualidades e aptidões do líder, podendo a sucessão tornar-se num problema de difícil resolução.
3. **Presidencial** – Esta cultura é democrática e, como tal, o líder resulta de uma eleição e personifica as necessidades e aspirações de todas as pessoas que formam a organização. O líder é sustentado pelos subordinados que sabem que o seu mandato é curto e a sua influência limitada, necessitando de enviar mensagens claras, como forma de prevenir que as pessoas se desviem para sub-grupos. As más culturas deste tipo tendem a ser reactivas em vez de proactivas.
4. **Faraónica** – Esta é uma cultura que demonstra um gosto pela ordem, *status* e rituais. É descrita como obscura e falsa. O individualismo é aceite mas a pré-eminência do sistema é mantida.

Apesar das similitudes apresentadas pelas tipologias acima descritas não existe um consenso relativamente a quais são as categorias básicas da cultura.

#### **4.2. Dimensões da Cultura Organizacional**

Para Furnham e Gunter (1993), uma forma de compreender a cultura organizacional é através da distinção dos factores ou dimensões que lhe estão subjacentes.

Schein (1990) apresentou uma lista de dimensões de culturas organizacionais que, segundo ele, poderiam servir de base à condução de uma entrevista, permitindo revelar algumas facetas mais escondidas e implícitas da cultura organizacional. A referida lista contempla sete dimensões que se passam a apresentar:

1. **A relação da organização com o seu ambiente** – Ao nível desta dimensão, importa saber como é que a organização se vê a ela própria. É dominante, submissa, harmónica, ou enquadra-se noutro nicho?
2. **A natureza da actividade humana** – A questão que se coloca a este nível é a de saber se a forma como os humanos se comportam é a correcta, no sentido de serem dominantes/proactivos, harmónicos, ou passivos/fatalistas.
3. **A natureza da realidade verdade** – Nesta dimensão colocam-se duas questões.  
Como é que a organização define o que é verdade e o que não é verdade?  
Como é a verdade ultimamente determinada, no mundo físico e no mundo social?
4. **A natureza do tempo** – Importa conhecer qual é a orientação básica no que se refere ao passado, presente e futuro, e que unidades de tempo são as mais importantes na condução da vida diária.
5. **A natureza da natureza humana** – Procura-se saber se, na sua essência, os humanos são bons, neutrais ou maus e se a natureza humana é passível de aperfeiçoamento ou é firme.

**6. A natureza das relações humanas** – Esta dimensão pode ser caracterizada através da resposta a quatro questões. Qual é a forma correcta das pessoas se relacionarem umas com as outras, distribuírem o poder e a afeição? A vida é competitiva ou cooperativa? A melhor forma de organizar a sociedade é na base do individualismo ou do grupismo? O sistema de autoridade é autocrático/paternalista ou colegial/ participativo?

**7. Homogeneidade vs diversidade** – A este nível torna-se relevante conhecer quando é que um grupo é melhor, quando se apresenta diverso, ou quando se apresenta homogéneo, e até que ponto é que os indivíduos num grupo devem ser encorajados a serem inovadores.

Furnham e Gunter (1993) apresentam algumas críticas a esta lista, nomeadamente que não passa de uma série de asserções do conhecimento geral, sobre cultura, mas que não contribuem para a descrição ou compreensão da cultura organizacional.

Uma outra contribuição, relativamente à identificação de dimensões de culturas organizacionais, porventura a mais conhecida, foi desenvolvida por Hofstede et al. (1990). Dela constam as seis dimensões que se passam a apresentar:

- 1. Orientação para os processos vs Orientação para os resultados** – Nesta dimensão opõe-se o interesse com os meios ao interesse com os objectivos. Esta é uma dimensão para a qual já existiam referências ao nível da Sociologia das Organizações, sendo uma das abordagens a que coloca num pólo o sistema mecanicista e no outro o orgânico. Os sistemas mecanicistas, que correspondem à orientação para os processos, caracterizam-se pela natureza abstracta das

tarefas, consideradas individualmente e as técnicas utilizadas em cada uma delas não tem em consideração o todo. A ênfase é dada aos meios e às suas melhorias, em detrimento dos fins. Pelo contrário, os sistemas orgânicos caracterizam-se pela natureza realística da tarefa individual que é fixa, atendendo ao interesse da situação.

2. **Orientação para as pessoas vs orientação para as tarefas** – Segundo Hofstede et al. (1990) esta dimensão corresponde à grelha de Blake e Mouton (1964). A principal diferença é que nesta a orientação para as pessoas e a orientação para as tarefas aparecem como duas dimensões independentes, enquanto que Hofstede et al. (1990) as apresenta como pólos opostos de uma mesma dimensão. A justificação apresentada assenta no facto de a grelha se aplicar a indivíduos, enquanto que a outra se aplica a sistemas sociais.
3. **Paroquial vs profissional** – Por paroquial entende-se como sendo aquelas organizações que conferem aos seus membros um forte sentido de identidade, o que faz com que eles se revejam nelas. Entende-se como profissional as organizações em que as pessoas se identificam com base no tipo de trabalho que desenvolvem.
4. **Sistema aberto vs sistema fechado** – Esta dimensão serve para caracterizar o clima de comunicação. Temos uma focalização quer nos recursos humanos, quer nas relações públicas.
5. **Controle ligeiro vs controle apertado** – Esta dimensão encontra-se ligada com o grau de estruturação interna da organização. Este assunto é normalmente

abordado pelo controle de gestão. Os dados referentes a esta dimensão revelam que um sistema de controle formal apertado está associado a rigorosos códigos, não escritos, relativamente ao vestuário e comportamento.

6. **Normativo vs Pragmático** – Nesta dimensão o realce é dado à orientação para o cliente. As organizações descritas como normativas tendem a perceber as suas tarefas, relativamente ao mundo externo, como a implementação de regras invioláveis, ocupando o cliente um local central. As organizações pragmáticas são orientadas para o mercado.

## **5. Instrumento Sobre Cultura Organizacional Utilizado no Estudo Empírico**

O instrumento sobre cultura organizacional utilizado no estudo empírico (anexo 1) foi adaptado do instrumento de Hofstede et al. (1990), descrito na secção anterior.

Para além dos méritos amplamente reconhecidos a este instrumento (Robbins, 2001), a razão da nossa escolha prendeu-se com o facto deste instrumento ter sido desenvolvido com o objectivo específico de permitir a distinção dos efeitos da cultura organizacional e da cultura nacional (Hofstede et al., 1990).

Considerando que o nosso trabalho visa analisar o impacto da cultura organizacional e da cultura nacional nos processos de tomada de decisão, pareceu-nos, assim, que este instrumento seria o mais adequado a essa análise.

### **Estudo Empírico**

Neste capítulo iremos apresentar o estudo empírico realizado sobre processos de tomada de decisão no Sector Público e Privado. A secção 1 apresenta as questões de investigação que orientaram a identificação das variáveis em estudo e a definição da metodologia. A secção 2 desenvolve a metodologia do estudo, incluindo os instrumentos utilizados, o método de recolha de dados e a descrição da amostra. A secção 3 apresenta os resultados do estudo, estando as sub-secções organizadas de acordo com as questões de investigação identificadas na secção 1.

#### **1. Questões de Investigação**

A primeira questão que se colocou a este estudo consistiu em analisar se existem práticas de tomada de decisão em que se verificam diferenças significativas entre indivíduos que trabalham em organizações do Sector Público e Privado.

Seguidamente, consideramos relevante analisar a possibilidade de agrupar as práticas de tomada de decisão em escalas fiáveis, relativas às três dimensões de tomada de decisão – Racional, Política e Originalidade. Com esta construção de escalas, procuraremos investigar se, em relação a escalas que medem o mesmo construto, se verificam diferenças significativas entre os dois grupos de inquiridos.

No entanto, considerando possível que em alguns aspectos da tomada de decisão se verifiquem semelhanças entre inquiridos oriundos do Sector Público e inquiridos oriundos do Sector Privado, procuraremos investigar se a cultura nacional tem impacto sobre práticas de tomada de decisão, levando a que estas sejam semelhantes nos dois Sectores.

Finalmente, a última questão de investigação diz respeito ao papel da cultura organizacional na determinação de práticas de tomada de decisão. A tabela 1. sumariza as questões de investigação que orientaram este estudo empírico.

Tabela 1. Sumário das questões de investigação

Questão 1	Existem diferenças significativas entre indivíduos que trabalham no Sector Público e indivíduos que trabalham no Sector Privado no que respeita a práticas de tomada de decisão?
Questão 2	Existem diferenças significativas entre indivíduos que trabalham no Sector Público e indivíduos que trabalham no Sector Privado em escalas de tomada de decisão que medem o mesmo construto?
Questão 3	As semelhanças encontradas entre indivíduos que trabalham no Sector Público e indivíduos que trabalham no Sector Privado podem ser explicadas em termos de cultura nacional?
Questão 4	Qual o papel da cultura organizacional na determinação de práticas de tomada de decisão?

## **2. Metodologia**

### **2.1. Recolha de Dados**

O objectivo inicial consistia em proceder à recolha de dados em duas organizações de dimensão e ramo de actividade semelhantes, uma do Sector Público e outra do Sector Privado. No entanto, não foi possível obter, em tempo útil, o acordo para a recolha de dados na organização do Sector Privado correspondente ao ramo de actuação da empresa do Sector Público onde já se tinha iniciado a recolha de dados.



Não havendo outra organização do Sector Privado comparável, optou-se por comparar a amostra da organização do Sector Público com uma amostra, o mais equivalente possível à primeira em termos de distribuição por sexo, idade e nível hierárquico, de indivíduos oriundos de diversas empresas do Sector Privado.

Assim, os questionários foram enviados por e-mail a dois tipos de inquiridos:

- Alunos do Mestrado em Gestão do ISEG que trabalham em empresas do Sector Privado, a quem foi também solicitado que fizessem chegar o e-mail a mais colegas de trabalho.
- Membros de uma organização do Sector Público.

## **2.2. Instrumentos**

O questionário enviado tinha duas partes fundamentais:

1. Dados biográficos dos inquiridos
2. Questionário sobre práticas de tomada de decisão descrito no capítulo 2.

Os inquiridos da organização do Sector Público responderam ainda a um terceiro questionário sobre cultura organizacional, adaptado de Hofstede et al., 1990.

Em ambos os grupos, os questionários foram preenchidos em papel e devolvidos pessoalmente ao investigador. Não foi dado um tempo limite de resposta às questões, pelo que não existe indicação sobre o tempo dispendido por cada inquirido.

### 2.3. Amostra

Dos 250 questionários enviados, foram recebidos 103, sendo a taxa de resposta de 41,2%. No entanto, enquanto que para o Sector Privado foram enviados 150 questionários e recebidos 49, com uma taxa de resposta de 32,7%, para o Sector Público foram enviados 100 questionários e recebidos 54, com uma taxa de resposta de 54%.

Em ambos os sub-grupos, a grande maioria dos inquiridos é do sexo masculino, representando 88,89% dos inquiridos do Sector Público e 85,71% do Sector Privado. A amostra do sexo feminino é apenas de 6 mulheres no Sector Público e 7 no Sector Privado.

Tabela 2. – Distribuição da amostra por sexo

Sexo	Sector Público		Sector Privado		Total	
	N	%	N	%	N	%
Homens	48	88,89%	42	85,71%	90	87,38%
Mulheres	6	11,11%	7	14,29%	13	12,62%
Sem Resposta	0	0%	0	0%	0	0%
Total	54	52,43%	49	47,57%	103	100%

A média etária do total de inquiridos é de 35,9 anos. Os inquiridos do Sector Público têm uma média etária (36,3 anos) ligeiramente superior à média etária dos inquiridos do Sector Privado (35,5 anos). Como pode ser verificado na tabela 3., enquanto que

42,86% de inquiridos do Sector Privado têm idade igual ou inferior a 30 anos, a percentagem de indivíduos do Sector Público nesse grupo etário é de 37,04%. Em contrapartida, enquanto que 38,89% dos inquiridos do Sector Público têm mais de 40 anos, apenas 28,57% dos inquiridos do Sector Privado têm mais de 40 anos.

Tabela 3. – Distribuição da amostra por idade

Idade	Sector Público		Sector Privado		Total	
	N	%	N	%	N	%
<= 30	20	37,04%	21	42,86%	41	39,81%
30-40	13	24,07%	14	28,57%	27	26,21%
> 40	21	38,89%	14	28,57%	35	33,98%
Sem Resposta	0	0%	0	0%	0	0%
Total	54	52,43%	49	47,57%	103	100%

A comparação por nível hierárquico enfrentou algumas dificuldades, uma vez que o tipo de níveis era substancialmente diferente na organização do Sector Público. Optou-se pela consideração de três níveis gerais: Gestão de Topo, Gestão Intermédia e Profissionais Qualificados (estes últimos não tendo responsabilidades sobre outras pessoas). Conforme indicado na tabela 4., entre os inquiridos do Sector Privado, predomina o nível hierárquico dos Profissionais Qualificados (46,94%), enquanto que entre os inquiridos do Sector Público predomina o nível da Gestão Intermédia (35,19%). Na totalidade da amostra, predomina o nível dos Profissionais Qualificados (38,83%), seguido da Gestão de Topo (30,10%), e finalmente a Gestão Intermédia (28,16%).

Tabela 4. – Distribuição da amostra por nível hierárquico

Nível Hierárquico	Sector Público		Sector Privado		Total	
	N	%	N	%	N	%
Gestão de topo	15	27,78%	16	32,65%	31	30,10%
Gestão Intermédia	19	35,19%	10	20,41%	29	28,16%
Prof. Qualificados	17	31,48%	23	46,94%	40	38,83%

Tabela 4. – Distribuição da amostra por nível hierárquico (continuação)

	Sector Público		Sector Privado		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sem Resposta	3	5,55%	0	0	3	2,91%
Total	54	52,43%	49	47,57%	103	100%

Não foi possível recolher informação no que respeita às habilitações e funções dos inquiridos da organização do Sector Público, porque foi considerado haver possibilidade de identificação pessoal dos inquiridos a partir destes dados. Dado não haver possibilidade de comparação, essa informação também não foi recolhida no Sector Privado. No entanto, o método de recolha de dados (primordialmente colegas de MBA) permite-nos dizer que a grande maioria dos inquiridos do Sector Privado (mais de 90%) possui o grau de licenciatura ou superior.

No que diz respeito ao tamanho das organizações a organização do Sector Público estudada é de grande dimensão (>500 trabalhadores). Nos inquiridos provenientes do Sector Privado, 53,06% também trabalham em organizações de grande dimensão, mas 46,94% trabalham em organizações de média dimensão (entre 100 e 500 trabalhadores).

Tabela 5. – Distribuição da amostra por tamanho da organização

	Sector Público		Sector Privado		Total	
	N	%	N	%	N	%
Tamanho						
< 100	0	0%	0	0%	0	0%
100-500	0	0%	23	46,94%	23	22,33%
> 500	54	100%	26	53,06%	80	77,67%
Sem Resposta	0	0	0	0%	0	0%
Total	54	52,43%	49	47,57%	103	100%

### **3. Resultados**

#### **3.1. Diferenças em Práticas de Tomada de Decisão**

Para analisar as diferenças em práticas de tomada de decisão entre inquiridos do Sector Público e Privado, utilizou-se o teste t para amostras independentes. As secções seguintes apresentam os resultados deste teste para as práticas de tomada de decisão organizadas em três dimensões: Racional, Política e de Originalidade.

##### **3.1.1. Dimensão Racional**

No que diz respeito às 24 práticas de tomada de decisão relacionadas com a dimensão Racional, verifica-se que apenas para os itens R10, R17 e R21 do questionário não se verificou homogeneidade da variância entre os dois grupos de inquiridos (Sector Público e Privado). Assim, para estes itens, os resultados do teste t devem ser lidos na linha “Homogeneidade da variância não assumida”, enquanto que para os restantes devem ser lidos na linha “Homogeneidade da variância assumida”.

Pela leitura da tabela 6. verificamos diferenças significativas entre os dois grupos nos itens R22 e R23, onde o nível de significância do teste t é inferior a 0,05.

O item R22 diz respeito à tendência para a dispersão, com várias actividades em simultâneo, versus à tendência para a concentração numa só actividade. No Sector Privado a média neste item é de 3,08 e no Sector Público de 3,43, pelo que o Sector

Privado se aproxima mais do pólo esquerdo da questão. Assim, a tendência para a dispersão por várias actividades é maior no Sector Privado.

O item R23 opõe a preferência para manter opções em aberto, mesmo após a decisão ter sido tomada, à preferência por um forte empenhamento e compromisso com as decisões tomadas. A média do Sector Privado neste item é de 3,99 e a da Sector Público de 3,52, pelo que o Sector Privado se aproxima mais do pólo direito da questão. Ou seja, a tendência para preferir um forte empenhamento e compromisso com as decisões tomadas é maior no Sector Privado.

Tabela 6. Análise de diferenças entre Sector Público e Privado na Dimensão Racional

Item	Teste de Levene Homogeneidade da Variância			Teste t Igualdade das Médias		
	F	Sig.	Homogeneidade da variância	t	Graus de Liberdade	Sig.
R1	0,058	0,810	Assumida	0,104	101	0,917
			Não Assumida	0,105	100,889	0,917
R2	0,934	0,336	Assumida	0,434	101	0,665
			Não Assumida	0,431	95,009	0,668
R3	0,010	0,921	Assumida	-0,454	101	0,650
			Não Assumida	-0,455	100,285	0,650
R4	1,025	0,314	Assumida	0,796	101	0,428
			Não Assumida	0,790	95,931	0,431
R5	2,729	0,102	Assumida	-0,599	101	0,550
			Não Assumida	-0,595	95,415	0,553
R6	0,668	0,416	Assumida	-0,755	101	0,452
			Não Assumida	-0,752	97,451	0,454
R7	0,479	0,490	Assumida	-0,497	101	0,620
			Não Assumida	-0,495	96,439	0,622
R8	1,796	0,183	Assumida	-0,524	101	0,602
			Não Assumida	-0,520	96,209	0,604
R9	1,380	0,243	Assumida	0,081	101	0,936
			Não Assumida	0,081	98,409	0,936
R10	6,752	0,011	Assumida	-0,354	101	0,724
			Não Assumida	-0,350	90,116	0,727
R11	0,225	0,636	Assumida	-0,041	101	0,967
			Não Assumida	-0,041	98,725	0,967
R12	0,804	0,372	Assumida	0,613	101	0,541
			Não Assumida	0,616	100,973	0,539
R13	3,204	0,076	Assumida	-0,413	101	0,680
			Não Assumida	-0,410	94,064	0,683
R14	1,058	0,306	Assumida	0,622	101	0,535
			Não Assumida	0,616	92,447	0,539
R15	0,024	0,877	Assumida	0,766	101	0,446
			Não Assumida	0,766	100,437	0,445
R16	2,150	0,146	Assumida	0,869	101	0,387
			Não Assumida	0,862	94,919	0,391

Tabela 6. Análise de diferenças entre Sector Público e Privado na Dimensão Racional (continuação)

	Teste de Levene Homogeneidade da Variância			Teste t Igualdade das Médias		
R17	10,453	0,002	Assumida Não Assumida	-0,614 -0,604	101 85,382	0,540 0,547
R18	1,330	0,252	Assumida Não Assumida	0,833 0,827	101 95,929	0,407 0,410
R19	0,322	0,572	Assumida Não Assumida	-0,781 -0,779	101 98,782	0,437 0,438
R20	1,399	0,240	Assumida Não Assumida	0,015 0,015	101 95,755	0,988 0,988
R21	4,602	0,034	Assumida Não Assumida	1,248 1,233	101 90,218	0,215 0,221
R22	0,342	0,560	Assumida Não Assumida	2,145 2,132	101 96,603	0,034 0,036
R23	2,082	0,152	Assumida Não Assumida	-2,016 -1,996	101 92,440	0,046 0,049
R24	0,344	0,559	Assumida Não Assumida	-0,553 -0,550	101 96,800	0,581 0,583

### 3.1.2. Dimensão Política

Dos 24 itens relativos à dimensão Política, apenas o itens P12 e P20 não verificam a homogeneidade de variância entre os dois grupos.

Não se verificam diferenças significativas nestes 24 itens, dado que a significância do teste t é sempre superior a 0,05.

Tabela 7. Análise de diferenças entre Sector Público e Privado na Dimensão Política

Item	Teste de Levene Homogeneidade da Variância			Teste t Igualdade das Médias		
	F	Sig.	Homogeneidade da variância	t	Graus de Liberdade	Sig.
P1	0,005	0,943	Assumida Não Assumida	-0,225 -0,225	101 100,457	0,823 0,823
P2	0,210	0,648	Assumida Não Assumida	1,291 1,293	101 100,630	0,200 0,199
P3	2,685	0,104	Assumida Não Assumida	-0,476 -0,481	101 100,102	0,635 0,632
P4	0,041	0,840	Assumida Não Assumida	0,381 0,381	101 99,492	0,704 0,704
P5	0,056	0,813	Assumida Não Assumida	0,039 0,039	101 99,019	0,969 0,969
P6	0,157	0,693	Assumida Não Assumida	0,000 0,000	101 99,436	1,000 1,000

Tabela 7. Análise de diferenças entre Sector Público e Privado na Dimensão Política (continuação)

	Teste de Levene Homogeneidade da Variância			Teste t Igualdade das Médias		
P7	0,273	0,602	Assumida	-0,666	101	0,507
			Não Assumida	-0,665	99,378	0,508
P8	0,492	0,485	Assumida	-1,895	101	0,061
			Não Assumida	-1,881	95,523	0,063
P9	0,603	0,439	Assumida	-1,169	101	0,245
			Não Assumida	-1,165	98,462	0,247
P10	0,547	0,461	Assumida	0,361	101	0,719
			Não Assumida	0,357	93,221	0,722
P11	0,004	0,949	Assumida	0,795	101	0,429
			Não Assumida	0,792	98,632	0,430
P12	8,905	0,004	Assumida	-0,663	101	0,509
			Não Assumida	-0,673	96,129	0,502
P13	0,240	0,625	Assumida	0,329	101	0,743
			Não Assumida	0,327	96,019	0,744
P14	0,387	0,535	Assumida	-0,712	101	0,478
			Não Assumida	-0,714	100,942	0,477
P15	1,075	0,302	Assumida	-1,075	101	0,285
			Não Assumida	-1,074	99,493	0,285
P16	3,429	0,067	Assumida	-1,571	101	0,119
			Não Assumida	-1,557	93,889	0,123
P17	0,416	0,520	Assumida	-0,564	101	0,574
			Não Assumida	-0,562	98,539	0,575
P18	0,474	0,493	Assumida	-0,304	101	0,762
			Não Assumida	-0,302	97,072	0,763
P19	0,644	0,424	Assumida	-1,054	101	0,295
			Não Assumida	-1,047	95,729	0,298
P20	8,457	0,004	Assumida	1,352	101	0,179
			Não Assumida	1,333	88,048	0,186
P21	1,939	0,167	Assumida	0,351	101	0,727
			Não Assumida	0,349	96,601	0,728
P22	1,160	0,284	Assumida	1,717	101	0,089
			Não Assumida	1,729	100,752	0,087
P23	3,352	0,070	Assumida	-0,719	101	0,474
			Não Assumida	-0,710	90,097	0,480
P24	1,845	0,177	Assumida	-0,332	101	0,741
			Não Assumida	-0,328	91,089	0,744

### 3.1.3. Dimensão Originalidade

Dos 24 itens da dimensão Originalidade, não se verifica a homogeneidade da variância para os itens O9, O15 e O16.

Verificam-se diferenças significativas entre os dois grupos para o item O11, para o qual o nível de significância do teste t é inferior a 0,05.



O item O11 diz respeito ao reconhecimento de capacidades para projectos de longo prazo versus o reconhecimento de capacidades para projectos de curto prazo. A média dos inquiridos do Sector Privado neste item é de 3,82, enquanto que a média dos inquiridos do Sector Público é de 3,33. Ou seja, em média os inquiridos do Sector Público consideram que têm mais capacidades para projectos de longo prazo, enquanto que os inquiridos do Sector Privado em média consideram que têm mais capacidades para projectos de curto prazo.

Tabela 8. Análise de diferenças entre Sector Público e Privado na Dimensão Originalidade

Item	Teste de Levene Homogeneidade da Variância			Teste t Igualdade das Médias		
	F	Sig.	Homogeneidade da variância	t	Graus de Liberdade	Sig.
O1	3,052	0,084	Assumida Não Assumida	-0,880 -0,873	101 93,875	0,381 0,385
O2	0,182	0,670	Assumida Não Assumida	-0,756 -0,760	101 100,963	0,452 0,449
O3	1,267	0,263	Assumida Não Assumida	1,455 1,449	101 97,934	0,149 0,150
O4	0,022	0,883	Assumida Não Assumida	1,054 1,058	101 100,981	0,295 0,293
O5	1,421	0,236	Assumida Não Assumida	1,373 1,364	101 95,411	0,173 0,176
O6	3,551	0,062	Assumida Não Assumida	0,757 0,751	101 94,000	0,451 0,455
O7	0,590	0,444	Assumida Não Assumida	0,436 0,435	101 99,020	0,664 0,665
O8	0,604	0,439	Assumida Não Assumida	-0,789 -0,791	101 100,754	0,432 0,431
O9	4,431	0,038	Assumida Não Assumida	0,440 0,435	101 92,293	0,661 0,664
O10	0,000	0,983	Assumida Não Assumida	0,284 0,283	101 98,444	0,777 0,778
O11	0,166	0,684	Assumida Não Assumida	-2,353 -2,346	101 98,488	0,021 0,021
O12	2,249	0,137	Assumida Não Assumida	0,630 0,625	101 94,883	0,530 0,533
O13	0,105	0,746	Assumida Não Assumida	0,590 0,588	101 97,763	0,556 0,558
O14	0,064	0,801	Assumida Não Assumida	1,056 1,057	101 100,533	0,294 0,293
O15	4,592	0,035	Assumida Não Assumida	0,205 0,202	101 90,582	0,838 0,840
O16	4,322	0,040	Assumida Não Assumida	0,976 0,967	101 92,483	0,331 0,336
O17	2,485	0,118	Assumida Não Assumida	0,040 0,040	101 96,714	0,968 0,968
O18	0,071	0,791	Assumida Não Assumida	0,348 0,347	101 99,208	0,729 0,729

Tabela 8. Análise de diferenças entre Sector Público e Privado na Dimensão Originalidade (continuação)

	Teste de Levene Homogeneidade da Variância			Teste t Igualdade das Médias		
O19	0,844	0,360	<b>Assumida</b>	<b>0,816</b>	<b>101</b>	<b>0,416</b>
			<b>Não Assumida</b>	0,810	95,517	0,420
O20	1,843	0,178	<b>Assumida</b>	<b>0,467</b>	<b>101</b>	<b>0,642</b>
			<b>Não Assumida</b>	0,463	94,642	0,644
O21	0,355	0,553	<b>Assumida</b>	<b>1,044</b>	<b>101</b>	<b>0,299</b>
			<b>Não Assumida</b>	1,042	99,300	0,300
O22	0,450	0,504	<b>Assumida</b>	<b>-1,783</b>	<b>101</b>	<b>0,078</b>
			<b>Não Assumida</b>	-1,777	98,160	0,079
O23	3,155	0,079	<b>Assumida</b>	<b>1,434</b>	<b>101</b>	<b>0,155</b>
			<b>Não Assumida</b>	1,417	90,759	0,160
O24	0,606	0,438	<b>Assumida</b>	<b>1,695</b>	<b>101</b>	<b>0,093</b>
			<b>Não Assumida</b>	1,682	94,952	0,096

### 3.2. Análise de Diferenças em Escalas de Tomada de Decisão

Para além da análise de práticas isoladas de tomada de decisão consideramos relevante analisar se, agrupando as práticas em dimensões de tomada de decisão, se verificariam diferenças entre os dois grupos de inquiridos.

Assim, realizou-se a análise de fiabilidade das escalas relativas a cada dimensão de tomada de decisão, através do Alpha de Cronbach. Em cada dimensão, dos 24 itens, eliminaram-se aqueles que tinham fracas correlações com a escala total.

Na dimensão Racional, obteve-se uma escala composta por 11 itens e um grau de fiabilidade de 0,7950 (tabela 9.). Na dimensão Política obteve-se uma escala com apenas seis itens e uma fiabilidade de 0,6134 (tabela 10). Na dimensão Originalidade, obteve-se uma escala de 16 itens e uma fiabilidade de 0,7699 (tabela 11). Ou seja, podemos considerar que as escalas Racional e Originalidade têm uma boa consistência interna, mas a escala Política tem uma fraca consistência interna (Pestana e Gageiro, 2003).

Tabela 9. Fiabilidade da escala Comportamento Racional de Tomada de Decisão

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
R1 – Tenho tendência para querer obter toda a informação disponível, de modo a não falhar aspectos importantes	0,4398	0,7807
R2 – Tenho tendência para recolher muita informação que acaba por se revelar irrelevante	0,4352	0,7817
R3 – Tenho tendência para consultar todas as fontes de informação disponíveis sobre o assunto em questão	0,4722	0,7769
R6 – Tenho tendência para dedicar demasiada atenção a pormenores (detalhes de informação)	0,4746	0,7765
R8 – Tenho tendência para tirar pouco partido da minha intuição ou experiência, preferindo ser mais sistemático(a) na análise de informação	0,2783	0,7951
R9 – Ter a certeza de que tomo a melhor decisão possível tende a ser a minha preocupação fundamental	0,3848	0,7877
R10 – Quando não tenho toda a informação que considero necessária, tenho tendência para adiar o momento de tomar uma decisão	0,4714	0,7774
R11 – Sou particularmente capaz em situações que requerem decisões cuidadosamente planeadas (ex.: planos de implementação detalhados).	0,4966	0,7738
R12 – Não gosto de tomar decisões sob pressão, sem tempo suficiente para reflectir	0,4722	0,7767
R17 – Tenho tendência para querer encontrar a melhor solução ou alternativa possível em termos qualidade	0,5113	0,7725
R18 – Tenho tendência para demorar demasiado tempo no processo de análise, embora normalmente identifique a alternativa que oferece os melhores resultados	0,5791	0,7681
Alpha de Cronbach = 0,7950      N° de itens = 11		

Tabela 10. Fiabilidade da escala Comportamento Político de Tomada de Decisão

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
P2 – Tenho tendência para colocar restrições insuficientes ao acesso a informação	0,3243	0,5783
P14 – Tenho tendência para evitar iniciativas pessoais, procurando não me salientar ou evidenciar, de modo a não criar um ambiente de competição	0,3580	0,5665
P21 – Tenho tendência para preferir tomar decisões importantes em grupo, partilhando a responsabilidade pelas escolhas feitas	0,4396	0,5272
P22 – Tenho tendência para deixar outras pessoas participar nas decisões, para não ser o(a) único(a) responsável se alguma coisa correr mal	0,3709	0,5589
P23 – Tenho tendência para estar pronto(a) a fazer concessões e negociar posições ou interesses, de modo a que se chegue a uma decisão satisfatória para todas as partes	0,3550	0,5657
P24 – Tenho tendência para deixar que outras pessoas me convençam que a posição ou escolha delas é preferível à minha	0,2302	0,6103
Alpha de Cronbach = 0,6134      N° de itens = 6		

Tabela 11. Fiabilidade da escala Comportamento Originalidade na Tomada de Decisão

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
O1 – Tenho tendência para estar particularmente atento(a) a indicadores sobre tendências futuras	0,3779	0,7569
O3 – Tenho tendência para procurar fontes de informação não directamente relacionadas com a minha área de trabalho ou o ramo (negócios) da empresa	0,3440	0,7601
O5 – Tenho tendência para me focalizar nas oportunidades e ganhos potenciais que a informação revela	0,2355	0,7694
O9 – Dar resposta às novas exigências e novas condições do ambiente externo da empresa tende a ser a minha preocupação fundamental	0,3474	0,7599
O12 – Não gosto de ter de tomar decisões sobre problemas do dia-a-dia	0,3486	0,7594
O13 – Tenho tendência para querer identificar soluções ou cursos de acção originais e criativos	0,4402	0,7516
O14 – Tenho tendência para não considerar as regras e procedimentos da organização, apresentando propostas que vão além do âmbito da minha função	0,4107	0,7540
O15 – Quando existem problemas de funcionamento ou possibilidades de melhoria, tenho tendência para propor cursos de acção ou soluções que envolvem mudanças significativas e até radicais	0,3042	0,7632
O16 – Tenho tendência para propor cursos de acção e soluções que se atrevem a ir contra modos de actuação há muito estabelecidos na organização	0,5289	0,7449
O17 – Tenho tendência para considerar mais importante que se verifique em que medida as propostas em estudo contribuem para o desenvolvimento da organização ou da área em questão	0,2850	0,7641
O19 – Tenho tendência para procurar que a análise não seja influenciada pelos resultados de experiências passadas, considerando que esse conhecimento dificilmente se aplicará à situação presente	0,2577	0,7662
O20 – Tenho tendência para querer implementar ideias novas, não considerando, por vezes, os perigos envolvidos	0,5919	0,7439
O21 – Tenho tendência para preferir cursos de acção ou ideias que ainda ninguém experimentou na organização	0,3867	0,7562
O22 – Tenho tendência para correr demasiados riscos, seleccionando cursos de acção cujo sucesso ou viabilidade são incertos	0,3684	0,7581
O23 – Sou particularmente capaz quando se trata de iniciar e implementar novos projectos	0,2982	0,7637
O24 – Não gosto de trabalhar com uma estrutura (tarefas e regras) predeterminada	0,3549	0,7589
Alpha de Cronbach = 0,7699		Nº de itens = 16

Calculando, para cada inquirido, a média aritmética das respostas dos diversos itens que compõem a escala, procuramos seguidamente analisar se os resultados em cada escala

eram significativamente diferentes entre o grupo do Sector Público e o grupo do Sector Privado.

Pela leitura da tabela 12., a homogeneidade da variância entre os dois grupos verifica-se para as três escalas. Vemos ainda que não se verificam diferenças significativas entre os dois grupos em nenhuma das escalas.

Tabela 12. Análise de diferenças entre Sector Público e Privado nas Escalas de Tomada de decisão

Escala	Teste de Levene Homogeneidade da Variância			Teste t Igualdade das Médias		
	F	Sig.	Homogeneidade da variância	t	Graus de Liberdade	Sig.
Racional	0,108	0,744	Assumida Não Assumida	-0,124 -0,124	101 99,937	0,901 0,901
Político	0,093	0,761	Assumida Não Assumida	0,384 0,386	101 101,000	0,702 0,701
Originalidade	2,429	0,122	Assumida Não Assumida	1,328 1,316	101 93,909	0,187 0,191

### 3.3. Análise do Impacto da Cultura Nacional Portuguesa

Dado que não se verificaram quaisquer diferenças significativas entre o Sector Público e Privado nas três dimensões de tomada de decisão, a questão seguinte que se coloca é se a cultura nacional explica as semelhanças encontradas. Assim, procuraremos analisar os resultados obtidos em relação aos resultados da cultura nacional Portuguesa do estudo de Hofstede (1991).

Conforme demonstrado na tabela 13., a média da escala da dimensão Racional é de 3,26 para o Sector Público e 3,27 para o Sector Privado. Em ambos os grupos, a média aproxima-se mais do pólo esquerdo da dimensão, referente à tendência por uma recolha de informação exhaustiva e detalhada, bem como uma análise sistemática e minuciosa,

orientada para a procura da melhor decisão possível em termos de qualidade. O pólo esquerdo refere-se a uma rápida e eficiente recolha e análise de informação, orientada para resolução rápida de problemas prementes.

O resultado da amostra nesta dimensão está coerente com o resultado da dimensão de controle da incerteza de Hofstede (1991). Neste estudo, Portugal, num ranking de mais de 100 países, é o segundo país com maior índice de controle de incerteza, sendo apenas ultrapassado pela Grécia. Hofstede (1991) considera que a ênfase dada à quantidade e pormenor da informação traduz a forma encontrada para reduzir os níveis de ansiedade que, normalmente, estão associados a situações incertas ou desconhecidas. Assim, nos países com maior controle de incerteza haverá tendência para uma preferência por maior volume e pormenor da informação, numa tentativa de reduzir a incerteza e a ansiedade a ela ligada.

Na dimensão Política a média da amostra é de 3,31 para o Sector Público e 3,27 para o Sector Privado. Em ambos os casos, a média aproxima-se mais do pólo esquerdo da escala, em que se prefere a tomada de decisão em grupo, o consenso, as concessões, e a defesa do bom ambiente dentro do grupo. No pólo direito privilegia-se a tomada de decisão individual, a regra da maioria, e a competição.

O resultado da amostra nesta dimensão está coerente com o resultado da dimensão masculinidade-feminilidade de Hofstede (1991), segundo o qual Portugal se posiciona no leque dos países “femininos”. Enquanto as sociedades de elevado grau de masculinidade encorajam os seus membros a serem ambiciosos, competitivos e a procurarem o sucesso material, as sociedades de baixo grau de masculinidade (ou

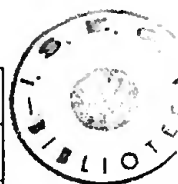
femininas), como é o caso de Portugal, são mais orientadas para qualidade de vida e das relações sociais, bem como para a cooperação e o consenso (Hofstede, 1991).

Na dimensão Originalidade, a média da amostra é de 3,68 para o Sector Público e de 3,54 para o Sector Privado. Em ambos os casos o resultado aproxima-se mais do pólo direito da dimensão, ou seja, pela preferência da segurança de soluções já testadas, e pela ênfase dado à necessidade de estabilidade e à eficiência interna. O pólo esquerdo caracteriza-se pela preferência por soluções originais ou novas, e pela ênfase no desenvolvimento e na adaptação ao ambiente externo.

O resultado da amostra nesta dimensão está coerente com o resultado da dimensão de controle da incerteza de Hofstede (1991). Tal como foi referido para a dimensão Racional, os resultados obtidos pelo autor colocam Portugal como um país com um elevado nível de controle da incerteza, pelo que também as necessidades de segurança ou estabilidade e eficiência interna, demonstradas pela dimensão Originalidade, vêm de encontro à necessidade de redução da incerteza e da ansiedade, procurando estabilidade naquilo que lhe é familiar. Hofstede (1990) refere, também, um estudo desenvolvido por Horovitz (1980) e que corrobora o que foi referido. Segundo o mencionado estudo, em países com um controle de incerteza mais fraco os gestores de topo ocupavam-se mais com problemas estratégicos, enquanto que em países com um controlo de incerteza mais forte os gestores de topo se ocupavam mais com as operações diárias. Como referimos anteriormente, as decisões estratégicas são não-estruturadas, exigindo um nível de tolerância mais elevado, relativamente à ambiguidade e incerteza, que o requerido pelas decisões operacionais.

Tabela 13. Média e Desvio Padrão das Escalas de Tomada de Decisão

Escala	Sector	Média	Média aparada a 5%	Desvio Padrão
Racional	Público	3,26	3,27	0,69
	Privado	3,27	3,29	0,69
Político	Público	3,31	3,34	0,62
	Privado	3,27	3,27	0,56
Originalidade	Público	3,68	3,67	0,46
	Privado	3,54	3,54	0,55



A coerência dos resultados obtidos neste estudo com os resultados obtidos no estudo de Hofstede (1991), aliada às poucas diferenças significativas registadas entre o Sector Público e Privado, traduzem a ideia de que a cultura nacional terá um impacto maior nos processos de tomada de decisão do que a cultura do Sector de actividade.

### 3.4. Análise do Impacto da Cultura Organizacional

O impacto da Cultura Organizacional na tomada de decisão foi apenas analisado na organização do Sector Público, dado que a amostra do Sector Privado é composta de inquiridos de diferentes organizações, havendo um máximo de três inquiridos por organização.

Antes de analisarmos o impacto da cultura organizacional, fomos verificar a fiabilidade das 6 escalas de Hofstede na amostra recolhida, bem como a independência destas escalas.

A escala “Orientação para os Processos – Orientação para os Resultados” era originalmente composta por 9 itens. A análise de fiabilidade desta escala na amostra levou a que 3 itens (C3, C4 e C6) fossem eliminados, dado tinham fracas correlações com a escala total. A escala ficou assim com 6 itens, sendo a fiabilidade de 0,7217.





Tabela 14. Fiabilidade da escala Orientação para os Processos-Orientação para os Resultados

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
C1 – As pessoas esforçam-se ao máximo	0,3266	0,7218
C2 – Os erros são tolerados	0,3478	0,7119
C5 – As pessoas lidam umas com as outras de maneira informal	0,4363	0,6890
C7 – As pessoas não têm problemas em lidar com situações novas ou desconhecidas	0,6351	0,6200
C8 – As pessoas são abertas no seu relacionamento com pessoas do exterior	0,5491	0,6530
C9 – As pessoas tentam ser pioneiras e iniciar coisas novas.	0,4410	0,6876
Alpha de Cronbach = 0,7217      N° de itens = 6		

A escala “ Orientação para a Tarefa – Orientação para as Pessoas “ era composta por 8 itens, dos quais 3 (C10, C15, C17) foram eliminados por terem correlações fracas com a escala total. Assim, a escala ficou com 5 itens, sendo a fiabilidade de 0,6725.

Tabela 15. Fiabilidade da escala Orientação para a Tarefa – Orientação para as Pessoas

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
C11 – A hierarquia só está interessada no trabalho que as pessoas fazem	0,5093	0,5802
C12 – As decisões são centralizadas no topo da hierarquia	0,5670	0,5600
C13 – Os superiores procuram manter os bons elementos no seu próprio departamento	0,3032	0,6689
C14 – As mudanças são impostas pela hierarquia	0,3935	0,6358
C16 – Não há preocupação com os problemas pessoais dos membros da organização	0,3833	0,6464
Alpha de Cronbach = 0,6725      N° de itens = 5		

No que diz respeito à escala “ Orientação Paroquial – Orientação Profissional “, composta por 5 itens, a fiabilidade na amostra foi apenas de 0,2215. Dado que todos os itens tinham fracas correlações com a escala total, optámos pela exclusão desta escala. O mesmo aconteceu com a escala “Sistema aberto – Sistema fechado”, a qual era composta por sete itens, mas fiabilidade nesta amostra foi apenas de 0,2644.

A escala “Controle ligeiro – Controle apertado” era composta por três itens e revelou uma fiabilidade de 0,5344 nesta amostra. Embora esta fiabilidade ainda seja reduzida, optou-se por não excluir esta escala, dado que as correlações de cada item com a escala total eram consideráveis.

Tabela 16. Fiabilidade da escala Controle Ligeiro – Controle Apertado

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
C28 – Toda a gente se preocupa em reduzir custos	0,3761	0,3967
C29 – Os horários das reuniões são cumpridos rigorosamente	0,3961	0,3479
C30 – As pessoas falam da organização de forma séria e sem brincadeiras.	0,2790	0,5383
Alpha de Cronbach = 0,5344      N° de itens = 3		

Finalmente, a escala “Orientação Normativa-Orientação Pragmática” era composta por 4 itens, dos quais um foi eliminado por ter uma fraca correlação com a escala total. Assim, a escala final ficou com três itens e uma fiabilidade de 0,6477.

Tabela 17. Fiabilidade da escala Orientação Normativa – Orientação Pragmática

Item	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha se o item for excluído
C32 – Fala-se pouco sobre a história da organização	0,5468	0,4411
C33 – Fazem-se poucos contributos para aspectos sociais	0,5279	0,4470
C34 – Os resultados são considerados mais importantes que os procedimentos	0,3222	0,7239
Alpha de Cronbach = 0,6477      N° de itens = 3		

Para verificar a independência destas quatro dimensões de cultura organizacional, realizou-se uma análise factorial, pelo método dos componentes principais e rotação varimax. A extracção de 4 factores revelou uma estrutura completamente idêntica à das quatro escalas referidas anteriormente, ou seja, os itens da mesma escala situavam-se no mesmo factor.

Tabela 18. Análise factorial das quatro escalas de cultura organizacional

Item	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
C1	0,506	-0,217	-0,085	-0,033
C2	0,646	0,190	0,072	-0,216
C5	0,663	0,119	0,065	-0,055
C7	0,703	-0,026	-0,264	0,187
C8	0,709	0,042	-0,067	0,117
C9	0,509	-0,180	-0,206	0,353
C11	0,015	0,665	0,363	0,038
C12	0,193	0,817	-0,245	-0,135
C13	0,018	0,372	0,238	-0,319
C14	-0,295	0,665	-0,183	-0,227
C16	0,049	0,593	0,331	0,124
C28	0,216	-0,148	0,213	0,668
C29	-0,062	-0,200	-0,119	0,735
C30	-0,013	0,246	-0,167	0,601
C32	-0,156	0,035	0,757	-0,013
C33	-0,317	0,105	0,753	-0,037
C34	0,251	0,035	0,584	-0,381

Pela análise dos resultados em cada escala (tabela 19), verifica-se que, em média, os inquiridos têm uma percepção de cultura organizacional orientada mais para os resultados do que para os processos, e orientada mais para a tarefa do que para as pessoas. O controle é visto como ligeiro e a orientação face à ética mais pragmática que normativa. No entanto, não podemos dizer que esta é a cultura da organização, dado a reduzida percentagem de elementos da organização que faz parte da amostra.

Tabela 19. Média e Desvio Padrão das Escalas de Cultura Organizacional

Escala	Média	Média aparada a 5%	Desvio padrão
Orientação para os Processos-Resultados	3,59	3,58	0,67
Orientação para a Tarefa-Pessoas	4,48	4,48	0,67
Controle Ligeiro-Controle Apertado	3,01	3,07	0,85
Orientação Normativa-Pragmática	3,84	3,84	0,97

Analisando as correlações entre as dimensões de cultura organizacional e dimensões de tomada de decisão (tabela 20.), verificam-se duas correlações significativas: Entre a percepção do nível de controle e a dimensão Racional, e entre a orientação normativa-

pragmática e a dimensão Política. Não há quaisquer correlações significativas entre dimensões de cultura organizacional e a dimensão Originalidade.

Conclui-se assim que quanto maior a percepção do nível de controle, maior a tendência para ser rápido e eficiente na recolha e análise de informação e para a resolução rápida de problemas. Em contrapartida, a percepção de nível baixo de controle está associada a uma maior e mais exaustiva recolha de informação e para uma tomada de decisão mais demorada. Esta descrição vem de encontro à descrição de Hofstede (1991) que refere que em organizações cujo controle é apertado existe plena consciência da importância que se atribui aos custos e à necessidade de cumprimento dos prazos previstos. Por seu turno, as organizações que apresentam níveis de controlo mais baixos não demonstram preocupações com custos, e os prazos são vistos mais como uma referência do que como algo rígido.

Conclui-se também que quanto mais elevada é a orientação pragmática percebida, maior a preferência pelas decisões individuais e pela competição; quanto mais elevada é a orientação normativa percebida, maior a preferência pelas decisões em grupo e pela procura de consenso. Esta descrição pode ser considerada coerente com a descrição de Hofstede (1991), segundo a qual, enquanto nas organizações normativas o mais importante é seguir correctamente os procedimentos organizacionais relativos às relações com o exterior, nas organizações pragmáticas os procedimentos correctos em relação ao exterior são menos importantes do que os resultados obtidos nessas relações. Assim, numa organização pragmática, cada indivíduo terá liberdade de tomar decisões individuais que consigam os fins desejados do exterior, enquanto que numa organização normativa importa que o grupo, por consenso, valide esses procedimentos.

Tabela 20. Correlações entre as escalas de Tomada de Decisão e as escalas de Cultura organizacional

	Racional	Político	Originalidade
Orientação para os Processos-Resultados	0,236	0,110	0,158
Orientação para a Tarefa-Pessoas	-0,072	0,066	-0,011
Controle Ligeiro-Controle Apertado	0,326*	0,172	0,019
Orientação Normativa-Pragmática	-0,036	-0,317*	0,255

\* Correlação significativa ao nível 0,05

### **Conclusão**

#### **1. Sumário dos Resultados do Estudo**

Os resultados expostos no capítulo anterior permitem-nos concluir que os processos de tomada de decisão no Sector Público e no Sector Privado não são significativamente diferentes. Ou seja, não se verificaram diferenças significativas em 69 dos 72 itens de tomada de decisão analisados. Agrupando os itens em três escalas que medem o mesmo construto (comportamento Racional, comportamento Político, e comportamento de Originalidade), também não se verificaram quaisquer diferenças significativas.

No entanto, os 3 itens em que se verificaram diferenças significativas evidenciam algumas peculiaridades entre os dois Sectores.

Ao nível da dimensão Racional, os resultados obtidos para a amostra do Sector Privado revelam uma tendência para a dispersão, no que respeita à condução de várias actividades simultaneamente, enquanto que os resultados da amostra do Sector Público indicam uma tendência para a concentração numa só actividade. Na mesma dimensão, o Sector Privado apresenta uma maior tendência para o empenhamento e compromisso, relativamente às decisões tomadas, apresentando o Sector Público uma maior preferência por manter opções em aberto, mesmo após a decisão ter sido tomada.

No que respeita à dimensão Política, não existem quaisquer diferenças significativas entre os dois Sectores.

Relativamente à dimensão Originalidade, os resultados das duas amostras permitem-nos concluir que os indivíduos pertencentes ao Sector Público consideram que as suas capacidades se encontram mais vocacionadas para o desenvolvimento de projectos de longo prazo. Por sua vez, os indivíduos pertencentes ao Sector Privado consideram que as suas capacidades se adequam mais ao desenvolvimento de projectos de curto prazo.

Não se tendo verificado diferenças entre os dois Sectores a nível das escalas de comportamento Racional, Político e de Originalidade, procuramos analisar se a cultura nacional estaria na base das semelhanças entre os Sectores.

Tendo como referência os resultados do estudo sobre a cultura nacional Portuguesa desenvolvido por Hofstede (1991), podemos concluir que, relativamente à dimensão Racional, o resultado evidenciado pela amostra é coerente com o resultado apresentado pela dimensão controle da incerteza para Portugal no referido estudo. A tendência para preferir recolher e analisar o máximo de informação possível, como forma de reduzir a ansiedade, pode ser explicada pelo elevado índice de controle de incerteza em Portugal no estudo de Hofstede.

Para a dimensão Política, os resultados obtidos da amostra são consistentes com a dimensão masculinidade-feminilidade de Hofstede. Segundo Hofstede (1991), um maior índice de feminidade traduz-se pela preferência por boas relações entre os membros de uma organização, a tomada de decisão em grupo e a importância atribuída à cooperação e o consenso, facto que se verificou neste estudo.

No que respeita à dimensão Originalidade, os resultados evidenciados pelas duas amostras corroboram as previsões associadas ao elevado controle da incerteza atribuído a Portugal, e que se traduzem na preferência por soluções cujos resultados são conhecidos, bem como pela ênfase na estabilidade e na eficiência interna.

Relativamente ao impacto da cultura organizacional nos processos de tomada de decisão, os dados obtidos revelaram duas correlações significativas: Entre o nível de controle da cultura organizacional e a dimensão Racional da tomada de decisão; e entre a orientação normativa-pragmática da cultura organizacional e a dimensão Política da tomada de decisão.

Assim, verificou-se que a percepção, por parte dos indivíduos, de maior controle sobre eles exercido, tende a aumentar a rapidez e eficiência na recolha e análise de informação, conduzindo à resolução rápida de problemas. Por outro lado, uma forte orientação pragmática percebida pelos indivíduos gera uma maior preferência pelas decisões individuais e pela competição, enquanto que uma orientação mais normativa gera uma maior preferência pelas decisões em grupo.

## **2. Contribuições do Estudo**

Consideramos que a principal contribuição do estudo foi a verificação empírica de que não existem diferenças significativas a nível individual nos processos de tomada de decisão do Sector Público e do Sector Privado. Assim, poderá ganhar peso a convicção de vários autores de que o problema das diferenças a nível de eficiência e eficácia entre



os dois Sectores não deve ser colocado ao nível das pessoas, mas ao nível dos sistemas e processos de gestão utilizados (ex: Gedaliahu e Shay, 2001; Boyne, 2002)

Estudos efectuados, relativamente às diferenças entre os dois Sectores, apontam aspectos que afectam o desempenho organizacional e que resultam do maior grau de burocracia das organizações públicas, do facto de os gestores públicos se apresentarem menos materialistas quando comparados com os seus congéneres do Sector Privado e também do menor grau de comprometimento que os primeiros revelam relativamente aos últimos (Boyne, 2002).

Os aspectos acima referidos podem ser vistos como o resultado de algumas especificidades dos dois Sectores e de diferentes práticas de gestão de Recursos Humanos.

No que se refere à política de remunerações, ao nível do Sector Privado esta encontra-se intimamente ligada ao desempenho, procurando, através de incentivos monetários, alinhar a acção dos seus membros com os resultados organizacionais desejados. Este tipo de prática não é usual no Sector Público podendo ser apontadas duas razões. A primeira delas prende-se com o facto da percepção de desempenho ser menor no Sector Público do que no Sector Privado. A segunda resulta do controle exercido pelo Estado relativamente à política de remunerações e que se caracteriza pela determinação do montante e frequência dos aumentos salariais, numa tentativa de uniformização que, normalmente, se traduz por ajustamentos salariais anuais, baseados na antiguidade e não na produtividade (Gedaliahu e Shay, 2001).

A evidência mostra que existe uma tendência no sentido da aproximação do Sector Público ao modelo do Sector Privado através da adopção de práticas de trabalho de elevado desempenho (Gedaliahu e Shay, 2001). Existem mesmo programas denominados de Nova Gestão Pública que procuram importar processos de gestão e comportamentos do Sector Privado para o Sector Público. No entanto, algumas vozes discordantes argumentam que esses processos e técnicas não poderão ser exportados com sucesso devido a diferenças ao nível dos ambientes organizacionais, metas, estruturas e valores de gestão (Boyne, 2002).

### **3. Limitações do Estudo**

As principais limitações do estudo dizem respeito ao desenho dos grupos que compõem a amostra. Como referido anteriormente, embora a intenção inicial fosse obter dois grupos provenientes de duas organizações comparáveis em termos de ramo de actividade e dimensão, sendo uma do Sector Público e outra do Sector Privado, tal não foi possível.

Assim, os dois grupos da amostra obtida, embora equivalentes em termos de dimensão e de distribuição por sexo e idade, não são comparáveis a nível de tipo de organização. O primeiro grupo provém todo da mesma organização do Sector Público, enquanto o segundo grupo provém de várias organizações do Sector Privado, distintas em termos de dimensão e ramos de actividade.

A dimensão da amostra também constitui outra limitação. O tempo disponível para a realização desta dissertação não permitiu uma recolha de dados mais extensa, e a

amostra recolhida é manifestamente insuficiente para analisar todas as questões que seriam prementes.

Por outro lado, apenas foi possível analisar a cultura organizacional no grupo de participantes do Sector Público. Consideramos que seria relevante analisar se os efeitos da cultura organizacional nas organizações do Sector Privado seriam idênticos aos detectados neste estudo.

Finalmente, a análise dos efeitos da cultura nacional foi feita tendo em consideração os resultados obtidos no estudo de Hostede (1991) para Portugal. Ou seja, não foram recolhidos dados sobre cultura nacional aos inquiridos deste estudo. Tendo a análise do impacto de cultura nacional nos processos de tomada de decisão sido feita de forma indirecta, tal facto consiste uma limitação do estudo, uma vez que os resultados do estudo de Hofstede podem não se verificar na nossa amostra específica.

#### **4. Sugestões Para Pesquisa Futura**

Tendo em conta a relevância do tema, consideramos que seria recomendável fazer estudos mais extensos sobre o mesmo.

Um aspecto fundamental desses estudos seria que o desenho da amostra incluísse grupos provenientes de organizações comparáveis e em número adequado para realizar vários tipos de análise (ex: por níveis hierárquicos, por tipos de funções, por nível de habilitações).

Para a análise da cultura organizacional de cada organização incluída, seria relevante a obtenção de amostras representativas dessa organização.

Finalmente, para ser possível distinguir o impacto da cultura organizacional do impacto da cultura nacional, sugerimos que sejam recolhidos dados de ambos os tipos de cultura, em vez do recurso a dados de estudos anteriores.

## Bibliografia

- Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior* (3ª ed.). Cincinnati, OH: Southwestern.
- Allison, G. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, Brown and Company.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. Middlesex: Penguin Books.
- Bagozzi, R. P., e Foxall, G. R. (1996). Construct Validation of a Measure of Adaptive-Innovative Cognitive Styles in Consumption. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 201-213.
- Berthon, P., Pitt, L., e Ewing, M. (2001). Corollaries of the Collective: The Influence of Organizational Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context. *Academy of Marketing Science. Journal.*, 29 (2), 135-150.
- Blake, R. R., e Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, TX: Gulf.
- Boyle, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference?. *Journal of Management Studies*. 39 (1), 97-122.
- Cohen, M., March, J., e Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Cyert, M., e March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dale, E. (1978). *Management: Theory & Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Deal, T., e Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Denison, D. R., (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.

Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.

Eisenhardt, K., e Zbaracki M. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.

Fisher, R., Ury, W., e Patton, B. (1999). *Getting to Yes*. London: Random House.

Furnham, A., e Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing a Company's Personality*. New York: Routledge.

Gedaliahu, H., e Shay, T. (2001). HRM Practices in the Public and Private Sectors: Differences and Similarities. *Public Administration Quarterly*, 25 (3/4), 316-355.

Graves, D. (1986). *Corporate Culture – Diagnosis and Change: Auditing and Changing the Culture of Organizations*. London: Frances Pinter.

Goffee, R., e Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. New York: HarperBusiness.

Harris, R. (1998). Introduction to Decision Making [On-line] Disponível <http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm> (13/11/2001)

Harrison, E. F. (1995). *The Managerial Decision-Making Process*. Boston: Houghton Mifflin.

Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18 (4), 657-693.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., e Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1998a). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35 (1), 1-12.

Hofstede, G. (1998b). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19 (3), 477-492.

Horovitz, J. H. (1980). *Top Management Control in Europe*. London:Macmillan.

Huber, G. (1980). *Managerial Decision Making*. Glenview, Ill: Scott, Foresman.

Ivancevich, J., e Matteson, M. (2001). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.

Jones, G. R. (1983). Transactions Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28, 454-467.

Kaufman, B. E. (1990). A New Theory of Satisficing. *The Journal of Behavioral Economics*, 19, 35-51.

Kirton, M. (1976). Adaptors and Innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61 (5), 622-629.

Lahti, R. (1996). Group Decision Making within the Organization: Can Models Help? [On-line] Disponível <http://www.workteams.unt.edu/reports/lahti.html> (04/12/2001)

Laurent, A. (1983). The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management and Organizations*, 13 (1/2), 75-96.

- Lindblom, C. (1959). The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19, 79-88.
- López, J. (1978). *Planificación de la Empresa y Control de Gestión*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (7ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- March, J., e Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16 (2), 44-53.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., e Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Muoio, A. (2001), Decisions, Decisions [On-line] Disponível <http://www.fastcompany.com/online/18/one.html> (13/11/2001)
- Nutt, P. C. (2000). Decision-Making Success in Public, Private and Third Sector Organizations: Finding Sector Dependent Best Practice. *Journal of Management Studies*. 37 (1), 77-108.
- Ouchi, W. (1982). *Théorie Z*. InterÉditions.
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados Para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (3ª ed. Revista e Aumentada). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peters, T. J., e Waterman Jr., R. H. (1992). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.



Sapienza, A. M. (1985). *Believing Is Seeing: How Culture Influences the Decisions Top Managers Make*. In Kilman, R. H., Saxton, M.J. e Serpa, R. (Eds) *Gaining Control of the Corporate Culture*, pp. 66-83. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, S., e Barsoux, J. L. (2000). *Culture and Organization*. In Bartlett, C. A., e Ghoshal, S. (Eds). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management*, pp.191-216. Singapore: McGraw-Hill.

Schramm-Nielsen, J. (2001). *Cultural Dimensions of Decision Making: Denmark and France Compared*. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (5/6), 404-423.

Simon, H. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper & Row.

Simon, H. (1977). *The New Science of Management Decision*, Revised Edition. New Jersey: Prentice-Hall.

Simon, H. and Associates (1986). *Decision Making and Problem Solving* [On-line] Disponível <http://www.dieoff.org/page163.html> (28/11/2002)

Soares, M. E. (2003). *Tese de Doutorado em curso*. Universidade de Tilburg.

Strategor (2000). *Strategor: estratégia, estrutura, identidade – política global da empresa*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Tayeb, M. H. (1988). *Organizations and National Culture: A Comparative Analysis*. London: Sage.

Thompson, V. (1976). *Bureaucracy and the Modern World*. Morristown, N. J.: General Learning Press.

Wilkins, A. L. (1984). The Creation of Companies Cultures: The Role of Stories and Human Resources Systems. *Human Resources Management*, 23, 41-60.

Williams, A., Dobson, P., e Walters, M. (1989). *Changing Culture: New Organizational Approaches*. London: IPA.

## **ANEXO 1**

### **QUESTIONÁRIO UTILIZADO NO ESTUDO EMPÍRICO**

**PROJECTO DE INVESTIGAÇÃO:**

DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS NOS PROCESSOS DE TOMADA DE  
DECISÃO DO SECTOR PÚBLICO E PRIVADO: O PAPEL DA CULTURA  
ORGANIZACIONAL E DA CULTURA NACIONAL

## 1. DADOS PESSOAIS

1. Idade: \_\_\_\_ anos

2. Sexo: ☐ Feminino

☐ Masculino

3. Tempo total de experiência profissional até à data: \_\_\_\_ anos

4. Título da função exercida: \_\_\_\_\_

5. Departamento: \_\_\_\_\_

6. Tempo total de trabalho neste departamento: \_\_\_\_ anos

7. Nível Hierárquico:      Gestão de Topo      \_\_\_\_\_

  Gestão Intermédia      \_\_\_\_\_

  Prof. Qualificado      \_\_\_\_\_

## 2. QUESTIONÁRIO SOBRE TOMADA DE DECISÃO

### INSTRUÇÕES

Neste questionário deverá perguntar-se “Que comportamento siga mais habitualmente quando tomo decisões?”.

Em cada questão, encontrará duas frases que descrevem comportamentos de tomada de decisão.

A sua tarefa consiste em fazer uma escolha entre as duas frases, circulando um número na escala que se encontra entre as mesmas.

Ao fazer a sua escolha sobre a frase que mais habitualmente descreve o seu comportamento, deverá ter em consideração que:

- ⇒ Uma frase não representa uma opção mais correcta ou mais importante do que a outra. Não existem respostas certas ou erradas.
- ⇒ É natural que, em alguns casos, considere que ambas as frases se aplicam. Em determinadas situações segue o comportamento referido numa das frases e, em situações diferentes, o comportamento referido na outra. A resposta deverá ser feita em termos de uma maior ou menor tendência pessoal para utilizar um comportamento em relação ao outro, no conjunto geral das situações com que se depara.

Na página seguinte encontrará um caso exemplificativo do acima referido.

### EXEMPLO:

Imagine que é um treinador de futebol. Todos os treinadores de futebol têm de desenvolver estratégias de defesa e estratégias de ataque. Por outro lado, contra algumas equipas será mais importante ter uma forte estratégia de ataque, enquanto que contra outras equipas será preferível uma maior trabalho na estratégia de defesa. Ou seja, a importância dada a cada tipo de estratégia dependerá da equipa e situação em causa.

No entanto, alguns treinadores são, em geral, mais conhecidos pela sua focalização em estratégias de ataque e outros pela sua focalização em estratégias de defesa.

Assim, para uma questão do tipo:

Tenho tendência para trabalhar mais na estratégia de ataque	1-----2-----3-----4-----5-----6	Tenho tendência para trabalhar mais na estratégia de defesa
--	---------------------------------	--

Na sua resposta deveria escolher qual a sua tendência geral de comportamento, circulando os números de 1 a 6, consoante considere que:

- [1] - A frase da esquerda descreve a sua tendência de comportamento claramente melhor do que a frase da direita.
- [2] - A frase da esquerda descreve a sua tendência de comportamento bastante melhor do que a frase da direita.
- [3] - A frase da esquerda descreve a sua tendência de comportamento um pouco melhor do que a frase da direita.
- [4] - A frase da direita descreve a sua tendência de comportamento um pouco melhor do que a frase da esquerda.
- [5] - A frase da direita descreve a sua tendência de comportamento bastante melhor do que a frase da esquerda.
- [6] - A frase da direita descreve a sua tendência de comportamento claramente melhor do que a frase da esquerda.

## A. INFORMAÇÃO

A informação é uma ferramenta básica para a tomada de decisão. Por favor responda às seguintes questões, relativas às suas preferências e práticas de recolha, análise e transmissão de informação.

- |   |   |                                 |   |
|---|---|---------------------------------|---|
| 1 | Tenho tendência para querer obter toda a informação disponível, de modo a não falhar aspectos importantes.  | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para querer obter apenas a informação necessária para uma eficiente compreensão da situação.  |
| 2 | Tenho tendência para subestimar a possibilidade de ocorrência de acontecimentos adversos.   | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para exagerar a possibilidade de ocorrência de acontecimentos adversos.   |
| 3 | Tenho tendência para confiar apenas em informação confirmada por escrito.   | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para confiar em informação obtida em conversas pessoais ou privadas.  |
| 4 | Dar resposta às novas exigências e novas condições do ambiente externo da empresa tende a ser a minha preocupação fundamental.                            | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Melhorar a eficiência e coordenação das áreas sob a minha responsabilidade tende a ser a minha preocupação fundamental.   |
| 5 | Tenho tendência para receber muita informação não confirmada que circula nos corredores.  | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para ser o(a) último(a) a tomar conhecimento de informação interessante que circula nos corredores.   |
| 6 | Tenho tendência para tirar pouco partido da minha intuição ou experiência, preferindo ser mais sistemático(a) na análise de informação.                   | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para ser pouco sistemático(a) ao analisar informação, preferindo utilizar mais a minha intuição ou experiência.   |
| 7 | Tenho tendência para ser demasiado optimista sobre o resultado dos meus esforços (a minha possibilidade e capacidade de atingir o que me proponho).       | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para ser demasiado pessimista sobre o resultado dos meus esforços (a minha possibilidade e capacidade de atingir o que me proponho).  |
| 8 | Quando discordo do que outra pessoa está a dizer em público, tenho tendência para apresentar e defender exaltadamente a minha posição ou pontos de vista. | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Quando discordo do que outra pessoa está a dizer em público, tenho tendência para evitar confrontações pessoais (ex.: deixar para outra oportunidade a apresentação do meus pontos de vista). |
| 9 | Tenho tendência para consultar todas as fontes de informação disponíveis sobre o assunto em questão.  | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para consultar apenas as fontes de informação mais importantes para o assunto em questão.   |



10	Sou particularmente capaz quando se trata de desenvolver e realizar projectos ou objectivos de longo prazo.	1-----2-----3-----4-----5-----6	Sou particularmente capaz quando se trata de desenvolver e realizar projectos ou objectivos de curto prazo.
11	Tenho tendência para colocar restrições insuficientes ao acesso a informação (ex.: criaram-se problemas com o conhecimento público de informação sensível ou delicada).	1-----2-----3-----4-----5-----6	Tenho tendência para colocar demasiadas restrições ao acesso a informação (ex.: algumas pessoas ficaram privadas de informação que necessitavam).
12	Tenho tendência para estabelecer primeiro os objectivos que pretendo atingir e analisar depois a possibilidade de factores conjunturais afectarem a realização desses objectivos.	1-----2-----3-----4-----5-----6	Tenho tendência para analisar primeiro a situação com que me deparo e estabelecer depois os objectivos que podem ser atingidos nessa conjuntura.
13	Tenho tendência para recolher muita informação que acaba por se revelar irrelevante.	1-----2-----3-----4-----5-----6	Tenho tendência para não recolher alguma informação que acaba por se revelar relevante.
14	Tenho tendência para prestar pouca atenção às expectativas ou interesses de pessoas importantes na organização quando analiso uma situação.	1-----2-----3-----4-----5-----6	Tenho tendência para adaptar a minha análise de modo a satisfazer as expectativas ou interesses de pessoas importantes na organização.
15	Tenho tendência para dar pouco uso a fontes de informação internas.	1-----2-----3-----4-----5-----6	Tenho tendência para dar pouco uso a fontes de informação externas.
16	Sou particularmente capaz em situações que requerem decisões cuidadosamente planeadas (ex.: planos de implementação detalhados).	1-----2-----3-----4-----5-----6	Sou particularmente capaz em situações que requerem decisões em cima do acontecimento (ex.: situações em que o tempo urge ou em que uma oportunidade pode ser perdida).
17	Se tenho uma crítica a fazer, tenho tendência para a apresentar sem rodeios, de modo a que o problema em questão possa ser resolvido.	1-----2-----3-----4-----5-----6	Se tenho uma crítica a fazer, tenho tendência para a procurar apresentar de forma atenuada, de modo a preservar um bom ambiente de trabalho.
18	Tenho tendência para dedicar demasiada atenção a pormenores (detalhes de informação).	1-----2-----3-----4-----5-----6	Tenho tendência para dedicar pouca atenção a pormenores (detalhes de informação).

- 19 Sou particularmente capaz quando é necessário fazer apresentações claras, informativas e que esclareçam as pessoas. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 20 Tenho tendência para procurar fontes de informação não directamente relacionadas com a minha área de trabalho ou o ramo (negócios) da empresa. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 21 Ter a certeza de que tomo a melhor decisão possível tende a ser a minha preocupação fundamental. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 22 Tenho tendência para me focalizar nas oportunidades e ganhos potenciais que a informação revela. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 23 Tenho tendência para achar que necessito (ou poderia utilizar) mais informação do que a que tenho disponível. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 24 Não gosto de tomar decisões sob pressão, sem tempo suficiente para reflectir. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 25 Tenho tendência para preferir que toda a gente possível participe nas tarefas de recolha de informação. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 26 Tenho tendência para estar particularmente atento(a) a indicadores sobre tendências futuras. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 27 Tenho tendência para originar debates desnecessários nas reuniões, por não querer reter nenhuma informação, mesmo se apenas marginalmente relevante para o tópico em questão. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- Sou particularmente capaz quando é necessário fazer apresentações que convençam ou ganhem o apoio de outras pessoas.
- Tenho tendência para utilizar apenas fontes de informação directamente relacionadas com a minha área de trabalho ou o ramo (negócios) da empresa.
- Chegar rapidamente a uma decisão, para poder passar à acção, tende a ser a minha preocupação fundamental.
- Tenho tendência para me focalizar nos problemas potenciais que a informação revela.
- Tenho tendência para achar que tenho disponível mais informação do que consigo (ou tenho tempo de) processar ou utilizar.
- Não gosto de tomar decisões sobre detalhes práticos, que exigem muito tempo e atenção.
- Tenho tendência para centralizar as tarefas de recolha de informação em mim ou em algumas pessoas escolhidas.
- Tenho tendência para estar particularmente atento(a) a indicadores que revelam necessidades actuais de agir.
- Tenho tendência para não apresentar partes ou detalhes de informação que poderiam ser importantes, procurando evitar debates que considero desnecessários para o tópico em questão na reunião.

- 28 Tenho tendência para seguir um método predeterminado para analisar a informação, com passos que garantem que todos os aspectos serão considerados. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 29 Tenho tendência para minimizar a importância de resultados negativos no presente, estando mais preocupado(a) com a viabilidade no longo prazo. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 30 Tenho tendência para prestar atenção a informação que poderá ir contra os meus pontos de vista, de modo a poder perceber eventuais posições de outras pessoas. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 31 Tenho tendência para estar interessado(a) em analisar os aspectos específicos da situação em questão. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 32 Tenho tendência para criar animosidade ou oposição noutras pessoas, por ser demasiado directo(a) ao apresentar as minhas razões ou argumentos. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 33 Não gosto de ter de tomar decisões sobre problemas do dia-a-dia. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 34 Quando analiso informação, tenho tendência para solicitar ou tentar prever a opinião de outras pessoas sobre o assunto. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 35 Tenho tendência para dispendir muito tempo a tentar antecipar problemas potenciais ou situações que acabam por nunca acontecer. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 36 Quando não tenho toda a informação que considero necessária, tenho tendência para adiar o momento de tomar uma decisão. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- Tenho tendência para analisar a informação de modos diferentes, consoante os requisitos de cada situação, não seguindo habitualmente um método predeterminado.
- Tenho tendência para minimizar a importância de garantir a viabilidade de projectos no longo prazo, estando mais preocupado(a) com a obtenção de bons resultados no presente.
- Tenho tendência para me focalizar na informação que poderá confirmar os meus pontos de vista, de modo a poder fundamentar a defesa das minhas posições.
- Tenho tendência para estar interessado(a) em obter uma visão global da situação em questão.
- Tenho tendência para criar desconfiança ou suspeita noutras pessoas, por não apresentar abertamente as minhas razões ou argumentos.
- Não gosto de ter de tomar decisões sobre questões que não são de aplicação imediata.
- Quando analiso informação, tenho tendência para procurar manter-me independente e evitar ser influenciado(a) pela opinião de outras pessoas.
- Tenho tendência para dispendir muito tempo com problemas ou situações que podiam ter sido evitados através de acções preventivas no passado.
- Quando não tenho toda a informação que considero necessária, tenho tendência para não esperar mais e mesmo assim prosseguir com a decisão.

## B. SOLUÇÕES

Descobrir soluções para problemas ou melhorar situações, através de cursos de acção alternativos, é outra actividade fundamental para a tomada de decisão. Por favor responda às seguintes questões, relativas às suas preferências e práticas quando desenvolve, analisa e selecciona soluções ou alternativas de acção.

- |    |  |                                 |   |
|----|--|---------------------------------|---|
| 37 | Tenho tendência para querer identificar soluções ou cursos de acção originais e criativos.   | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para querer identificar soluções ou cursos de acção práticos e realistas.   |
| 38 | Tenho tendência para propor cursos de acção ou soluções que tentam integrar os interesses de outros departamentos.   | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para propor cursos de acção ou soluções que tentam defender os interesses do meu departamento.  |
| 39 | Quando existem problemas de funcionamento ou possibilidades de melhoria, tenho tendência para propor cursos de acção ou soluções que envolvem mudanças significativas e até radicais.      | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Quando existem problemas de funcionamento ou possibilidades de melhoria, tenho tendência para propor cursos de acção ou soluções que envolvem mudanças graduais.                  |
| 40 | Tenho tendência para identificar várias linhas de acção ou soluções possíveis para cada situação ou problema em questão.   | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para identificar uma linha de acção ou solução concreta para cada situação ou problema em questão.  |
| 41 | Tenho tendência para não me concentrar o suficiente num problema específico, podendo a solução que proponho não considerar as características ou necessidades particulares desse problema. | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para me focalizar excessivamente num problema específico, podendo a solução que proponho não considerar as suas implicações noutras situações inter-relacionadas. |
| 42 | Tenho tendência para deixar outras pessoas participar nas decisões, para não ser o(a) único(a) responsável se alguma coisa correr mal.   | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para incorrer excessivamente em responsabilidades, em caso de fracasso ou insucesso de decisões, por não envolver outras pessoas nessas decisões.                 |
| 43 | Tenho tendência para preferir pôr em acção mais do que uma alternativa ou curso de acção ao mesmo tempo, de modo a reduzir o risco de perda ou insucesso.                                  | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para preferir concentrar os recursos em energia numa única alternativa ou acção.  |
| 44 | Tenho tendência para propor cursos de acção que visam atingir os objectivos ou interesses da organização.  | 1-----2-----3-----4-----5-----6 | Tenho tendência para propor cursos de acção que visam atingir os meus objectivos ou interesses.   |

- 45 Tenho tendência para preferir cursos de acção ou ideias que ainda ninguém experimentou na organização. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 46 Tenho tendência para não perseverar o suficiente numa decisão, mudando-a antes que tenha tempo suficiente para produzir os resultados desejados. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 47 Tenho tendência para considerar que o impacto que a decisão terá para as pessoas envolvidas é mais importante do que critérios de desempenho ou a realização de objectivos de tarefas. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 48 Tenho tendência para propor cursos de acção e soluções que se atrevem a ir contra modos de actuação há muito estabelecidos na organização, sendo por isso de difícil implementação. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 49 Tenho tendência para trabalhar em vários projectos ou problemas em simultâneo. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 50 Tenho tendência para não considerar as regras e procedimentos da organização, apresentando propostas que vão além do âmbito da minha função. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 51 Tenho tendência para querer implementar ideias novas, não considerando, por vezes, os perigos envolvidos. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 52 Tenho tendência para evitar iniciativas pessoais, procurando não me salientar ou evidenciar, de modo a não criar um ambiente de competição. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 53 Na presença de nova informação, tenho tendência para não me importar de mudar radicalmente a minha posição inicial quanto à alternativa que deve ser escolhida. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- Tenho tendência para preferir cursos de acção ou ideias que já demonstraram ser bem sucedidos na organização.
- Tenho tendência para persistir demasiadamente numa decisão que já demonstrou não poder conduzir aos resultados desejados.
- Tenho tendência para considerar que os critérios de desempenho ou a realização de objectivos de tarefas são mais importantes do que o impacto que a decisão terá para as pessoas envolvidas.
- Tenho tendência para propor cursos de acção e soluções que respeitam os modos de actuação há muito estabelecidos na organização e são por isso de fácil implementação.
- Tenho tendência para trabalhar num projecto ou problema de cada vez.
- Tenho tendência para respeitar as regras e procedimentos da organização, apresentando propostas que se limitam ao âmbito da minha função.
- Tenho tendência para ser demasiado cauteloso(a) no que diz respeito a ideias novas, não considerando, por vezes, os seus méritos.
- Tenho tendência para tomar iniciativas pessoais que me salientam ou evidenciam, mesmo que isso crie um ambiente de competição.
- Na presença de nova informação, tenho tendência para querer manter a minha posição inicial quanto à alternativa que deve ser escolhida.

- 54 Tenho tendência para considerar mais importante que se verifique em que medida as propostas em estudo contribuem para o desenvolvimento da organização ou da área em questão. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 55 Tenho tendência para apresentar propostas que não vão muito longe na defesa dos interesses do grupo que represento. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 56 Tenho tendência para prestar pouca atenção aos problemas e custos que decorrerão de modificações nos actuais sistemas de funcionamento. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 57 Tenho tendência para estar pronto(a) a fazer concessões e negociar posições ou interesses, de modo a que se chegue a uma decisão satisfatória para todas as partes. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 58 Tenho tendência para comparar as vantagens e desvantagens de várias alternativas. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 59 Tenho tendência para preferir tomar decisões importantes em grupo, partilhando a responsabilidade pelas escolhas feitas. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 60 Tenho tendência para correr demasiados riscos, seleccionando cursos de acção cujo sucesso ou viabilidade são incertos. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 61 Tenho tendência para apresentar ideias gerais, sem as desenvolver em profundidade ou detalhe, pretendendo primeiro identificar todas as possibilidades de acção. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- 62 Tenho tendência para favorecer propostas de pessoas importantes na organização, de modo a garantir o seu apoio futuro, mesmo que existam outras propostas ou opções que considero melhores. 1-----2-----3-----4-----5-----6
- Tenho tendência para considerar mais importante que se verifique se as propostas em estudo não causam rupturas ou disfunções graves nas actividades correntes da organização ou da área em questão.
- Tenho tendência para apresentar propostas que favorecem fortemente o grupo que represento.
- Tenho tendência para prestar pouca atenção aos problemas e perdas que poderão ocorrer caso não sejam realizadas modificações nos actuais sistemas de funcionamento.
- Tenho tendência fazer poucas ou nenhuma concessões, dado que não aceito comprometer aspectos importantes da decisão.
- Tenho tendência para analisar exaustivamente os prós e os contras da alternativa que considero mais adequada.
- Tenho tendência para preferir tomar decisões importantes sozinho(a), de modo a manter o controlo de escolhas que têm resultados ou impactos cruciais.
- Tenho tendência para evitar correr riscos, seleccionando cursos de acção que já tenham sido experimentados ou que não saiam do que é habitual.
- Tenho tendência para desenvolver em profundidade uma possibilidade de acção, mas sem procurar identificar ou apresentar todas as possibilidades de acção alternativas.
- Tenho tendência para não favorecer propostas de pessoas importantes na organização, mesmo que isso me crie falta de apoio por parte dessas pessoas no futuro.



- 63 Tenho tendência para procurar que a análise não seja influenciada pelos resultados de experiências passadas, considerando que esse conhecimento poderá trazer informação relevante quanto à viabilidade dos cursos de acção em questão.  
1-----2-----3-----4-----5-----6
- 64 Tenho tendência para fazer reuniões privadas (nos bastidores) com outras pessoas, tentando preparar um possível acordo antes da reunião formal ter lugar.  
1-----2-----3-----4-----5-----6
- 65 Tenho tendência para me tornar demasiadamente disperso(a), com várias actividades ou opções a seguir ou controlar em simultâneo.  
1-----2-----3-----4-----5-----6
- 66 Tenho tendência para querer encontrar a melhor solução ou alternativa possível em termos qualidade.  
1-----2-----3-----4-----5-----6
- 67 Tenho tendência para deixar que outras pessoas me convençam que a posição ou escolha delas é preferível à minha.  
1-----2-----3-----4-----5-----6
- 68 Sou particularmente capaz quando se trata de iniciar e implementar novos projectos.  
1-----2-----3-----4-----5-----6
- 69 Não gosto de trabalhar com uma estrutura (tarefas e regras) predeterminada.  
1-----2-----3-----4-----5-----6
- 70 Tenho tendência para demorar demasiado tempo no processo de análise, embora normalmente identifique a alternativa que oferece os melhores resultados.  
1-----2-----3-----4-----5-----6
- 71 Em caso de divergência de opiniões, tenho tendência para insistir que não se tome uma decisão antes que toda a gente esteja de acordo.  
1-----2-----3-----4-----5-----6
- 72 Tenho tendência para considerar importante manter opções em aberto, mesmo depois de a decisão ter sido tomada.  
1-----2-----3-----4-----5-----6
- Tenho tendência para procurar que a análise tenha em conta os resultados de experiências passadas, considerando que esse conhecimento poderá trazer informação relevante quanto à viabilidade dos cursos de acção em questão.
- Tenho tendência para não tentar diminuir diferenças de opinião ou incompatibilidades de objectivos com outras pessoas antes da reunião formal ter lugar.
- Tenho tendência para me tornar demasiadamente dependente do sucesso (ou fracasso) de uma única opção ou actividade.
- Tenho tendência para querer encontrar uma solução ou alternativa que resolva o problema em questão de forma expedita.
- Tenho tendência para tentar impor a minha posição ou escolhas às outras pessoas.
- Sou particularmente capaz quando se trata de melhorar ou desenvolver projectos que já existem.
- Não gosto de trabalhar na ausência de uma estrutura (tarefas e regras) predeterminada.
- Tenho tendência para ser rápido(a) e eficiente no processo de análise, embora algumas vezes não identifique a alternativa que ofereceria os melhores resultados.
- Em caso de divergência de opiniões, tenho tendência para propor que se use a regra da maioria para tomar a decisão.
- Tenho tendência para considerar importante que se tenha um forte empenhamento e compromisso com as decisões tomadas.

### 3. QUESTIONÁRIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

#### INSTRUÇÕES

Neste questionário encontrará questões sobre a sua percepção da cultura organizacional da sua organização.

Em cada questão, encontrará a descrição de práticas organizacionais, identificadas na literatura sobre cultura organizacional, que pode considerar mais ou menos conforme ao que acontece na sua organização.

A sua tarefa consiste em indicar o seu grau de concordância com as frases, utilizando a seguinte escala:

- [1] - significa que discorda completamente.
- [2] - significa que discorda.
- [3] - significa que tende a discordar.
- [4] - significa que tende a concordar.
- [5] - significa que concorda.
- [6] - significa que concorda completamente.



Na sua organização ...		Discordo totalmente	Concordo totalmente
1	as pessoas esforçam-se ao máximo.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
2	os erros são tolerados.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
3	cada dia traz novos desafios.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
4	quando as pessoas fazem uma tarefa bem feita, isso é-lhes dito.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
5	as pessoas lidam umas com as outras de maneira informal.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
6	a hierarquia ajuda os bons elementos a progredirem na carreira.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
7	as pessoas não têm problema em lidar com situações novas ou desconhecidas.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
8	as pessoas são abertas no seu relacionamento com pessoas do exterior.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
9	as pessoas tentam ser pioneiras e iniciar coisas novas.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
10	as decisões importantes são tomadas em grupo.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
11	a hierarquia só está interessada no trabalho que as pessoas fazem.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
12	as decisões são centralizadas no topo da hierarquia.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
13	os superiores procuram manter os bons elementos no seu próprio departamento.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
14	as mudanças são impostas pela hierarquia.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
15	não há ligações com a comunidade local.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
16	não há preocupação com os problemas pessoais dos membros da organização.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
17	os novos membros não têm acompanhamento a seguir à admissão.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
18	a competência é o único critério no recrutamento.	1-----2-----3-----4-----5-----6	

**Na sua organização ...**

		<b>Discordo totalmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
19	só pessoas muito especiais se adequam a esta organização.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
20	há um forte sentimento de competição entre as pessoas.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
21	não é dada muita atenção à aparência dos locais de trabalho.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
22	as pessoas são fechadas e há muitos segredos.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
23	os novos membros precisam de mais de um ano para se sentirem à vontade.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
24	considera-se que a vida pessoal das pessoas só a elas diz respeito.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
25	as pessoas fazem planos de carreira pensando no que vai acontecer daí a três anos ou mais.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
26	a hierarquia é picuinhas com coisas sem importância.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
27	há cooperação e confiança entre departamentos diferentes.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
28	toda a gente se preocupa em reduzir custos.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
29	os horários das reuniões são cumpridos rigorosamente.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
30	as pessoas falam da organização de forma séria e sem brincadeiras.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
31	a ética é vista de forma pragmática, sem dogmatismos.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
32	fala-se pouco sobre a história da organização.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
33	fazem-se poucos contributos para aspectos sociais.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
34	os resultados são considerados mais importantes do que os procedimentos.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
35	o meu departamento é o pior de todos.	1-----2-----3-----4-----5-----6	
36	o meu departamento é o melhor de todos.	1-----2-----3-----4-----5-----6	